

KUORMA-AUTOVALMISTAJAN STRATEGIAN TOTEUTUMINEN ASIAKKAIDEN KOKEMANA

Case: MAN Commercial Vehicles

Jukka Koponen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU



Tekijä(t) KOPONEN, Jukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö YAMK	Päivämäärä 17.12.2013
	Sivumäärä 75 + 1	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KUORMA-AUTOVALMISTAJAN STRATEGIAN TOTEUTUMINEN OULUN TALOUSALUEELLA		
Koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulu, Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SIPILÄ, Juha & LEHTOLA, Pasi		
Toimeksiantaja(t) Konekesko Oy, MAN-tuoteryhmä		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin MAN-strategia on toteutunut Oulun talousalueella. Tutkimuksen teoriaosassa on selitetty eri kilpailustrategioita Porterin mukaan. Tutkimuksella etsittiin vastaukset kysymyksiin: minkälainen on jälkimarkkinoinnin laatu, kuinka kannattavaa MAN kuorma-auton omistaminen on, minkälainen on asiakaspalvelun kompetenssi palvelulla kohderyhmää ja miten strategian toteutumista voidaan mitata. Menetelminä käytettiin sekä kvalitatiivista eli laadullista- ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.</p> <p>Michael E. Porter esittää, että kilpailustrategioita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittymisstrategia jakaantuu kahteen eri vaihtoehtoon; kustannus- ja differointipainotteisiin strategioihin. Keskittymisstrategiassa toimitaan kapealla segmentillä, mutta laajassa segmentissä käytetään joko kustannusjohtajuus- tai differointistrategioita.</p> <p>Tutkimuksella selvitetään, vastaako MAN-strategia asiakkaiden näkemystä ja kokemusta tuotteista sekä palveluista. Asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksien perusteella päätellään, onko MAN-merkki onnistunut asiakaslupauksen täyttämässä. Vuosien 2008-2012 välisenä aikana on ollut havaittavissa, että markkinaosuuden kehitys ei ole ollut MAN-merkin osalta nouseva Suomessa, jonka syynä on toimintaympäristössä tapahtuneiden muutoksien lisäksi asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden alhainen taso.</p> <p>Tämä tutkimus on kuvaus todellisesta elämästä, ja tiedonkeruu menetelmän yksi osa oli asiakastytyväisyystutkimukseen pohjautuva haastattelu, joka on toteutettu kyselykaavakkeen avulla. Asiakkaiden näkemys ja kokemus eivät kaikilta osin ole yhdenmukainen sen tahtotilan kanssa, joka MAN-strategiaan on määritelty. Jälkimarkkinoinnin laatu ei vastaa asiakkaiden odotuksia. Varaosien hinnoittelu omalta osaltaan vääristää asiakkaan saamaa mielikuvaa MAN-merkin kannattavasta omistamisesta. Mutta asiakaspalvelun kompetenssi on riittävä palvelemaan kohderyhmää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kilpailustrategia, asiakastytyväisyys, jälkimarkkinointi		
Muut tiedot		



Author(s) KOPONEN, Jukka	Type of publication Master's Thesis	Date 17.12.2013
	Pages 75+1	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title TRUCK MANUFACTURER'S REALIZATION OF STRATEGY IN OULU'S ECONOMIC AREA		
Degree Programme Master's Degree Programme, Logistics		
Tutor(s) SIPILÄ, Juha & LEHTOLA, Pasi		
Assigned by Konekesko Oy, MAN-team		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study is to determine how well the MAN strategy has been implemented in Oulu's economic area. The theory part is explained in different competitive strategies Porter said. The study sought answers to the questions: what kind of after-sales quality, how profitable the MAN truck ownership is, what kind of customer service competence to serve the target group and how its implementation can be measured. The methods used in both a qualitative and a quantitative research method.</p> <p>Michael E. Porter argues that the competitive strategies of cost leadership, differentiation and focusing strategy. Focusing strategy is divided into two options, cost and emphasis on differentiation strategies. Focusing strategy work in a niche segment, but a large segment of either the cost leadership or differentiation strategy.</p> <p>Study will investigate whether the strategy of MAN customers insight and experience with the products and services. Customer satisfaction survey results, it is concluded whether the MAN brand succeeded in fulfilling the promise of the customer. The period 2008-2012 has been observed that the market share of development has not been the case MAN on rising in Finland, which is caused by the change in the operating environment, in addition to customer satisfaction and loyalty low level.</p> <p>This study is a description of a real-life, and the method of data collection was one part of the customer satisfaction survey, based on interviews that have been carried out by means of a questionnaire. Customer insight and experience are not fully consistent with the intent with which the MAN strategy is defined. After sales do not meet the customer's expectations. Spare parts pricing for its part distort the client's experiences MAN on the ownership of profitable. But the customer service competence is sufficient to serve as a target group.</p>		
Keywords Competitive strategy, customer satisfaction, after sales		
Miscellaneous		

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tausta.....	4
1.2 MAN kuorma-autot Suomessa.....	4
1.2.1 Yritysesittely: Konekesko Oy.....	4
1.2.2 Kuorma-automyynnin kehitys Suomessa	5
1.3 STRATEGIA-AJATTELU	6
1.3.1 Strategian määritelmä.....	7
1.3.2 Visio ja skenaario	7
1.3.3 Yrityksen arvot	7
1.4 STRATEGIAPROSESSI	8
1.4.1 Vuorovaikutus	8
1.4.2 Avainhenkilöt	9
2. KILPAILUSTRATEGIAT	9
2.1 Arvotoiminnot	10
2.2 Kilpailutekijät.....	10
2.2.1 Substituuttikilpailu.....	10
2.3 Kilpailuetu	12
2.3.1 Esimerkki kilpailuedusta: vaihtoauton hinnoittelu	14
2.4 Perusstrategiat	15
2.4.1 Differointi	16
2.4.2 Kustannusjohtajuus.....	17
2.4.3 Keskittyminen.....	18
2.5 Esimerkki ainutlaatuisuudesta: Ajoitus.....	19
2.6 Esimerkki ainutlaatuisuudesta: Mittakaava.....	20
2.7 Strategia Mintzbergin mukaan	20
2.7.1 Suunnittelukoulukunta.....	21

3. STRATEGIAN TOTEUTUMISEN MITTAAMINEN	22
3.1 Jalostusarvo	23
3.2 Työn reaalituottavuus	25
3.3 Markkinaosuus	25
3.4 Pääomien käyttö	29
3.4.1 Oman pääoman tuotto (ROE) ja sidottu pääoma	29
3.4.2 Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)	29
4. ASIAKASTYYTYVÄISYYS KILPAILUKEINONA.....	30
4.1 Asiakkuuden muodostumisen edellytyksiä	30
4.2 Asiakkuuden arvo.....	32
4.3 Asiakkuuden ylläpito.....	32
4.4 Asiakastyytyväisyys	33
5. MAN-STRATEGIA.....	35
5.1 Määrittely	35
5.1.1 Kuljettaminen ja energia.....	36
5.1.2 Kannattava kansainvälinen kasvu.....	36
5.1.3 Asiakaslähtöisyys	36
5.1.4 Jälkemarkkinointi	37
5.1.5 Teknologiajohtajuus	37
5.2 MAN-strategian yhteenveto	38
6. TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	39
7. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -OTE.....	39
7.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	40
7.2 Menetelmän valinta	41
7.3 Validiteetti ja reliabiliteetti.....	41
7.4 Tutkimuksen aineisto	42
7.5 Tutkimusstrategia	45
7.6 Tutkimuksen kohderyhmä.....	45

8. MAN - STRATEGIAN TOTEUTUMISEN MITTAAMINEN	46
8.1 Jalostusarvo	46
8.2 Työn reaalituottavuus	47
8.3 Markkinaosuus	49
9. YHTEENVETO	49
10. POHDINTA	51
11. KIITOKSET	57
LÄHTEET	58
LIITTEET	61

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tausta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin MAN-strategia on asiakkaiden kokemana toteutunut Oulun talousalueella. Asiakaskyselyllä saadaan palautetta asiakkailta, jonka perusteella voidaan päätellä, kuinka hyvin annetut asiakaslupaukset on toteutettu.

Tämän tutkimuksen asiakaskyselyllä selviää, kuinka hyvin on onnistuttu asiakaslupausten täyttämässä asiakkaan tärkeäksi kokemissa arvotoiminnoissa. Tutkimuksessa suoritettava asiakaskysely on jatkoa vuonna 2012 MAN - tehtaan toimesta tehdylle tutkimukselle, missä selvisi muun muassa myynnin ja jälkimarkkinoinnin osalta ne arvotoiminnot, jotka asiakas kokee tärkeimmiksi. Tätä tietoa on hyödynnetty tämän tutkimuksen asiakaskyselyssä.

Vuosien 2008 - 2012 välisenä aikana toimintaympäristössä tapahtuneiden muutoksien vaikutuksia MAN Commercial Vehicles segmenttiin selvitetään yrityksen tuloslaskelmien- ja tasetietojen perusteella.

Tutkimuksen tekijän useiden vuosien kokemus investointihyödykkeiden myynnistä eri teollisuudenalojen yrityksille, sekä nykyinen työtehtävä MAN-merkin maahantuoja yrityksen palveluksessa kuorma-automyyjänä, toimivat motiivina tutkimuksen aihevalinnalle. Ansiotyössä hankittu myynti- ja markkinointikokemus, sekä työskentely pk-yrityksessä esimiestehtävissä ja johtoryhmässä ovat vaikuttaneet tutkimuksen sisältöön. Erityisesti tutkimuksen aikana mielenkiinto on kohdistunut kilpailustrategioihin sekä talouden lukujen tutkimiseen.

1.2 MAN kuorma-autot Suomessa

1.2.1 Yritysesittely: Konekesko Oy

Konekesko-konserni on vapaa-ajankoneiden, rakennus- ja materiaalinkäsittelykoneiden, maatalouskoneiden, sekä kuorma- ja linja-autojen maahantuontiin, markkinointiin ja jälkimarkkinointiin erikoistunut palveluyritys, jonka liikevaih-

to vuonna 2012 oli noin 325 miljoonaa euroa. Henkilöstöä vuoden 2012 lopussa oli 450 henkilöä.

Konekesko Oy tuo maahan ja myy laajaa valikoimaa kuorma- ja linja-autoja. Merkki on ollut Keskon edustuksessa yli 30 vuotta. MAN-merkki käsittää kuorma-autojen osalta yli kuuden tonnin kokoluokan ajoneuvot. Suomen MAN-korjaamot sijaitsevat Espoossa ja Tampereella. Lisäksi jälkimarkkinointipalvelujen kattavuudesta huolehtii omien korjaamojen lisäksi 18 valtuutettua huolto-korjaamoa. Tarkoituksena on säilyttää Suomessa oma myyntiverkosto ja jatkaa korjaamo- ja jälkimarkkinointipalvelujen osalta nykyisellä verkostolla.

Etuna edellä mainitusta palveluverkostosta MAN-yksikölle on alhaiset kiinteät kustannukset esimerkiksi toimipaikkakustannusten osalta. Haasteena kumppaniperiaatteella toimivassa huolto-/korjaamoverkostossa on, kuinka sitoutuneita he ovat kyseiseen merkkiin sekä MAN-merkin asiakastyytyväisyysvaatimuksiin. Lisäksi uskottavuutta asiakkaiden keskuudessa kyseistä kuorma-automerkkiä kohtaan heikentää mahdollinen epäluottamus kumppaniperiaatteella toimivan huolto-/korjaamoverkoston ammattitaitoon.

1.2.2 Kuorma-automyynnin kehitys Suomessa

Kuorma-autojen korvausinvestointien määrä on laskenut Euroopassa vuosina 2008-2010. Vuoden 2011 syksyn aikana kuorma-autojen tilausvirrat heikkenivät asteittain mutta alkoivat vahvistua vuoden 2011 marras-joulukuussa. Sama suuntaus jatkui 2012 alkupuoliskolla. Vuonna 2013 Suomessa korvausinvestointeihin on vaikuttanut odotus päätöksestä, jonka seurauksena maantieliikenteen kokonaispainot nousevat sallitusta 60 tonnista jopa 76 tonniin. Lisäksi korvausinvestointien määrää on vähentänyt talouden taantuma. Uusien kuorma-autojen myyntiin eli korvausinvestointien määrään on vaikuttanut myös heikentynyt investointirahoituksen saatavuus, joka on johtunut talouden epävarmuuden lisääntymisestä.



Kuvio 1: Kuorma-autojen myynnin kehitys Suomessa vuosina 2008-2012. (Tilastokeskus/AKE, <http://www.aut.fi/tilastot/ensirekisteroinnit/vuosittain>)

Kuorma-autoja myytiin Suomessa yhteenlaskettuna 4734 kappaletta vuonna 2008, mutta myynti oli vielä 2012 alhainen vain 3149 kappaletta, joka on yli 30 % alhaisempi vuoden 2008 lukuun verrattuna. Vuoden 2013 tilastoja ei tutkimustyön raportin kirjoittamishetkellä vielä ollut saatavilla.

1.3 STRATEGIA-AJATTELU

Strategia -käsite on lähtöisin antiikin Kreikasta (n. 510 eaa), missä Ateenan sotaneuvosto koostui divisioonien johtajista. Heistä käytettiin nimitystä strategos eli strategi, jonka tehtävänä oli armeijan johtaminen. Sodankäynnin strategian tarkoituksena on käyttää valtion voimavaroja eli resursseja, jotta turvallisuus päämäärät saavutettaisiin. (Lappalainen 1998, 11–13)

Liikkeenjohdon strategialla on samankaltainen tarkoitus kuin sodankäynnin strategialla, eli saavuttaa halutut päämäärät. Käytännönläheisemmin todettuna liikkeenjohdon strategian tarkoituksena on tyydyttää sidosryhmien odotukset. Kamensky (Kamensky 2010, 44) mainitsee, että sidosryhmät muodostavat yrityskokonaisuuden. Sidosryhmään kuuluvat ne, jotka asettavat yrityksen käyttöön voimavaroja kuten rahaa, raaka-aineita, tuotteita tai osaamista. Strategian avulla voimavaroja ja kykyjä järjestelemällä saavutetaan kilpailuetu. Porter esittää, (Porter 1991, 83) että useat yritykset kuvaavat markkinaosuuden avulla kil-

pailuasemaansa, mutta hänen mukaansa markkinaosuus ei sinänsä ole kilpailullisesti tärkeää vaan sen sijaan kilpailuetu on.

1.3.1 Strategian määritelmä

Strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan haluttu lopputulos tai päämäärä eli sen tehtävänä on toteuttaa visio. Jos organisaation visio on epäselvä tai sitä ei ole ollenkaan, on mahdotonta kuvailla henkilöstölle tulevaisuuden tahtotilaa. Selkeä visio auttaa yksilöitä hahmottamaan kuinka merkityksellinen yrityksen tulevaisuuden tahtotila kunkin yksilön kannalta on. Selkeä visio auttaa henkilöstöä sitoutumaan yritykseen, jos visio on kunkin itsensä kannalta tärkeäksi koettu.

1.3.2 Visio ja skenaario

Tuomen ja Sumkinin (Tuomi ja Sumkin 2011, 29) mukaan visio laaditaan skenaariotyöskentelyn kautta. Skenaario on käsikirjoitus tulevaisuudesta. Siinä pyritään näkemään tulevaisuus viiden tai jopa kymmenen vuoden kuluttua. Koska tulevaisuutta ei voida tietää, niin laaditaan useita vaihtoehtoisia skenaarioita.

Kamenskyn mainitsee (Kamensky 2010, 163-164) että skenaariotyöskentelyn ydinajatuksena on kuvitella, kuinka asioiden toivomme tapahtuvan ja kuinka saattaa tapahtua. Eri vaihtoehtojen löytämiseksi täytyy tuntea ympäristötekijät ja kyetä vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin kuten: missä liiketoiminnassa olemme mukana tai ketä varten olemme olemassa?

Skenaariotyöskentely toimii strategiavalinnan perustana, ajatusmallina sekä varoitusmekanismina. Vaihtoehtoisia strategioita voidaan laatia skenaarioiden pohjalta, mutta se on luonnollisesti työläs prosessi. Tärkeää olisi, että organisaatio sitoutuu johonkin strategiaan, vaikka valmius strategiamuutoksiin olisikin tarpeen.

1.3.3 Yrityksen arvot

Strategian kautta tehdään päätöksiä ja valintoja, joiden toteutus vie kohti haluttua lopputulosta. Päätöksen tai valinnan tulee tukea organisaation arvoja, jotka ovat toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvot vastaavat kysymykseen, miksi teem-

me tätä työtä. Ne ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. Strategisen ajattelun muuttaminen toiminnaksi saa alkunsa, kun pohditaan miten tehtävä päätös tukee organisaation arvoja. Strategiseen ajatteluun liittyy kysymyksiä, kuten onko päätös jota teen arvojemme ja toiminta-ajatuksemme mukainen sekä suuntaako se haluttuun päämäärään. Strategisessa ajattelussa ei saa unohtaa asiakasta. Yhtä tärkeä kysymys, joka tulee päätöksiä tai valintoja tehdessä esittää on, tuoko se lisäarvoa asiakkaalle. (Tuomi ja Sumkin 2011, 68-70)

1.4 STRATEGIAPROSESSI

Strategiaprosessi on koko organisaation oppimisprosessi, jonka tavoitteena on luoda yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta. Oppimisprosessin aikana luodaan yhteinen tulkinta yrityksen strategiasta. Strategiatyöskentelyssä tärkeintä on keskittyä tulevaisuuden tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Kun strategia on selkeä, niin se kertoo organisaatiolle suunnan mitä kohti kuljetaan sekä ohjaa keskittämään resurssit tavoitteiden kannalta oikeisiin kohteisiin. Strategiaprosessissa vuorovaikutus ylimmän johdon ja muun henkilöstön kanssa luo yhteiset käsitteet eli ymmärryksen siitä, mitä strategialla tarkoitetaan. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että strategian muuttaminen toiminnaksi edellyttää strategiaprosessin johtamista. (Tuomi ja Sumkin 2011, 13-14, 19-20, 30)

1.4.1 Vuorovaikutus

Hyvin usein monikulttuurisen organisaation johtamisen haasteena on, kuinka huomioida kaikkien jäsenten kulttuurien vaikutukset. Eri kulttuuritaustan omaavien henkilöiden voi olla vaikeaa ennakoida ja ymmärtää eri kulttuureille ominaisten tapojen mukaista toimintaa. Tämän vuoksi vuorovaikutus koko organisaation kanssa, sijainnista riippumatta, vahvistaa ymmärrystä yhteisestä strategiasta.

Osallistava johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstö otetaan mukaan strategia-prosessiin. Heidät sitoutetaan strategiatyöhön antamalla vastuuta ja mahdollistamalla strategiaprosessiin osallistuminen. Strategia on onnistunut vasta silloin, kun se saadaan toteutettua. Sen vuoksi henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen ovat avainasemassa strategian luomisessa ja sen toteutuksessa.

Kamensky (Kamensky 2010, 42) esittää, että lopputuloksen kannalta on olennaista, kuinka hyvin resursseja osaamme käyttää. Resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi taloudellisia panoksia tai henkilöstöä joita hyödynnetään yrityksessä halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Resurssien kohdentaminen oikein on lopputuloksen kannalta tärkeää, koska resurssien käytöllä on taloudellisia seurausvaikutuksia. Lisäksi Kamensky luettelee resurssien käytöstä viisi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Näitä ovat resurssien määrä, -hintaa, -laatu, -kohdentaminen ja -käyttöaste.

Lisäksi hän (Kamensky 2010, 341) korostaa, kuinka tärkeää strategiaprosessissa on luoda vuorovaikutus liiketoiminnan ja organisaation sekä ihmisten välille. Pysyvät tulokset saadaan aikaiseksi vuorovaikutteisella koko organisaatioon kohdistuvilla kehittämistoimenpiteillä. Ristiriidat ja näkemyserot kapenevat ja sen seurauksena strategia uudistuu.

1.4.2 Avainhenkilöt

Strategiaproessin keskeisiä toimijoita ja toteuttajia ovat yrityksen avainhenkilöt. Organisaation strategisen osaamisen määrittelyn avulla voidaan kehittää henkilöstöstä strategisia osaajia. Näiden henkilöiden osaamista, taitoja ja tietämystä kutsutaan ydinosamiseksi. Yrityksen ydinosamista on hankalaa jäljitellä ja se tekee siitä niin ainutlaatuista. Lisäksi ainutlaatuista osaamista, taitoa tai tietämystä on vaikeaa sisäisesti korvata. Ydinosamisen määrittelyn avulla löydetään organisaation tavoitteiden kannalta tärkeitä osaajia eli avainhenkilöitä. Avainhenkilö toimii organisaatiossa missä tahansa tehtävässä, joka on yrityksen tavoitteiden kannalta keskeinen. Avainhenkilö tuo selkeää lisäarvoa yritykselle ja avainhenkilön osaaminen on vaikeasti hankittavissa työmarkkinoilta. (Tuomi ja Sumkin 2011, 54-55, 73-74)

2. KILPAILUSTRATEGIAT

Porter mainitsee (Porter 1991, 16, 24) kilpailustrategian valintaan vaikuttavista kysymyksistä ensimmäiseksi mitkä tekijät määräävät yrityksen suhteellisen kilpailuaseman toimialan sisällä. Toinen kysymys koskee toimialojen houkuttelevuutta pitkän aikavälin kannattavuutta ajatellen, sekä sitä määrääviä tekijöitä. Suuria voittoja ei välttämättä saa houkuttelevallakaan toimialalla toimiva yritys,

jos se on valinnut huonon kilpailuaseman. Kaikilla toimialoilla on huomattavasti muita kannattavampia yrityksiä huolimatta siitä, millainen alan keskimääräinen kannattavuus on. Vaikka kilpailuasema olisi erinomainen, yritys saattaa toimia "huonolla" alalla, ettei toiminta ole kannattavaa eikä aseman parantamiseksi tehtävästä työstä ole hyötyä.

2.1 Arvotoiminnot

Porterin (Porter 1991, 56) esittämän arvoketjun mallin mukaan arvotoiminnot luokitellaan perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Kuorma-autokaupassa perustoimintoja ovat myynti ja markkinointi joihin kuuluvat jakelukanavan valinta sekä myynnin edistäminen. Toinen kuorma-autokauppaan liittyvä perustoiminto on huolto ja jälkimarkkinointi. Huollon ja jälkimarkkinoinnin tehtävänä on huolehtia asennuksista ja korjauksista sekä varaosien saatavuudesta. Lisäksi koulutus ja tiedotustoiminta ovat osa kyseistä perustoimintoa. Tukitoimintoina mainitaan ostotoiminnot sekä inhimillisten voimavarojen hallinta.

2.2 Kilpailutekijät

Yrityksen suhteellinen asema toimialallaan määrää sen, mihin sijoittuu yrityksen kannattavuus toimialan keskiarvoon nähden. Hyvä tulos kertoo yrityksen kyvystä tulla kilpailijoitaan paremmin toimeen viiden kilpailutekijän kanssa: uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. Em. kilpailutekijät määrittävät alan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat toimialan yritysten hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin. Nämä edellä mainitut vaikuttavat pääoman tuottoon.

2.2.1 Substituuttikilpailu

Korvaamisen uhka asettaa toimialan tuotteiden myyntihintojen ylärajan. Tästä johtuen se on yksi niistä viidestä kilpailutekijästä, jonka mukaan toimialan kannattavuus määräytyy. Yrityksen ja toimialan kasvuun vaikuttava syy on hyökäys korvaavia tuotteita vastaan. Korvaamisella on tarkoitus lyödä laudalta tuote tai palvelu ja toisella tuotteella tai palvelulla suorittaa arvoketjun yksittäinen tapahtuma tai hoitaa jokin toiminto asiakkaalle. (Porter 1991, 330-334)

Tehtävän suorittamiseen tarvittava tuote tai palvelu voidaan korvata erityyppisellä tuotteella, tai vaihtoehtoisesti asiakas supistaa tehtäviä eikä enää käytä mitään tuotteita tai palveluita. Rahdin kuljettamisessa kaksi eri kuljetusvälinettä, esimerkiksi kuorma-auto ja juna, edustavat kahta eri kuljetusmuotoa mutta molemmat voivat hoitaa samaa perustehtävää eli kuljettaa rahtia. Verkkokauppa on lisääntynyt ja muuttanut kaupankäynnin rutiineja. Aikaisemmin vaateostokset tehtiin myymälöissä, kun ne nykyisin voidaan tilata internetin välityksellä suoraan kotiovelle toimitettuna. Kuorma-autojen kaupassa, uusien ajoneuvon sijaan ostetaan käytettyjä vaihtoautoja, jotka tuontiautojen ohella pienentävät uusien ajoneuvojen kauppohenkilöstön lukumäärää.

Toinen tapa korvata on alentaa käytettävän tuotteen tai palvelun käyttöastetta. Esimerkkinä on huolto- ja korjaamopalveluiden käyttö. MAN-merkkille tilattiin Oulussa sijaitsevalta valtuutetulta merkkikorjaamolta palveluita n. 120 000 euron arvosta vuoden 2012 aikana. Vuoden 2013 tilattavien palveluiden arvo laskee yli 50 % edelliseen vuoteen verrattuna, koska kyseisen korjaamon tarjoamaa kapasiteettia ei tarvita vastaavaa määrää kuin vuonna 2012.

Kolmantena esimerkkinä asiakas itse suorittaa tehtävän oman yrityksensä sisällä eli integroi. Kuljetuspalveluja käyttänyt yrittäjä voi haluta vaikuttaa toimitusaikaan ja -tapaan hankkimalla oman kuljetusvälineen yrityksensä tuotteiden tai tavaroiden jakeluun.

Korvaamisen uhka riippuu Porterin mukaan kolmesta tekijästä: 1) korvaavan tuotteen arvo-hintasuhde vertailukohtana olevan toimialan tuotteeseen verrattuna, 2) korvaavan tuotteen käyttöön siirtymisestä koituvat kustannukset ja 3) asiakkaan vaihtamisalttius. Kun korvike alentaa asiakkaan kustannuksia tai parantaa suorituskykyä, se on arvokas. (Porter 1991, 335-337)

Esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, missä kuljetusyrittäjä vaihtaa kuljetusvälineen nykyisestä merkistä kilpailevaan merkkiin. Kyseinen korvaava tuote, eli kilpaileva kuorma-automerkki, on arvokas jos sillä voidaan enemmän kuin aikaisemmin vaikuttaa suurimpiin kulueriin kuten pääoma-, työvoima- tai polttoainekuluihin. Kuljetusyrityksen pääomakustannuksiin voidaan vaikuttaa pito-

ajalla ja uushankintahinnan määrällä sekä investointirahoituksen hinnalla. Uushankintahinta puolestaan vaihtelee eri automerkkien välillä ja työvoimakustannuksiin voidaan vaikuttaa, kun yrittäjän omalla työpanoksella korvataan vieraan työntekijän tarve. Polttoainekustannuksiin vaikuttaa kuljettaja omalla ajotavallaan, mutta kuljetuskaluston ikä, kokoluokka ja joissakin tapauksissa merkki vaikuttavat osaltaan polttoainetaloudellisuuteen.

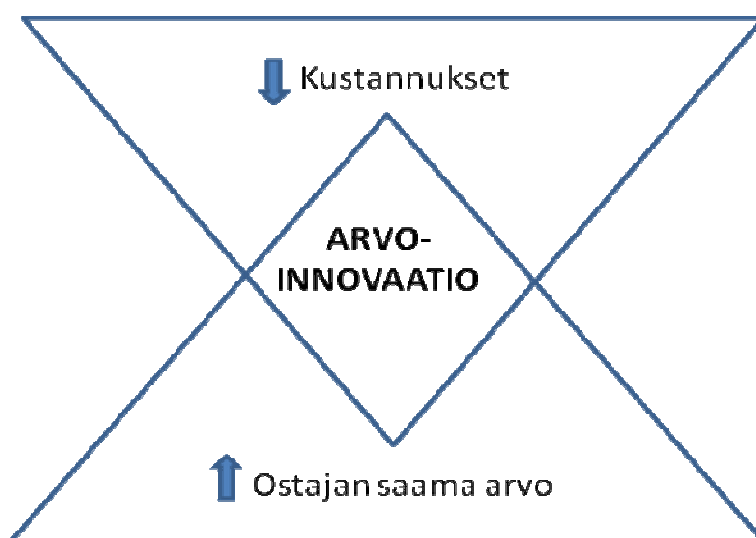
2.3 Kilpailuetu

Kilpailuetua yrityksellä voi olla kahdentyyppistä: alhaiset kustannukset tai differointi. Yrityksen menestykseen vaikuttaa lopulta se, kuinka se vaikuttaa suhteellisiin kustannuksiin tai differointiin. Niistä voi päätellä sen, kuinka hyvin yritys tulee Porterin mainitsemien viiden kilpailutekijän kanssa toimeen verrattuna kilpailijoihinsa. (Porter 1984, 25) "Kilpailutekijöiden voimakkuus määrittää sen asteen, millä investointeja tehdään ja pyrkii tasaamaan tuottoja vapaitten markkinoitten tasolle ja vaikuttaa yritysten kykyyn saavuttaa keskimääräistä suurempaa voittoa."

Differointi, eli erottautuminen kilpailijoista, pohjautuu yrityksen arvoketjuun. Jotta ymmärtäisi kustannusten käyttäytymistä ja löytäisi potentiaalisia differoinnin lähteitä, tulisi kaikkia yrityksen strategisia toimintoja tarkastella erikseen. Systemaattisella tarkastelulla voidaan löytää eri kilpailuedun lähteitä yrityksen toiminnoista. Kilpailuedun saavuttamisen ja ylläpitämisen edellytyksenä on, että yritys ymmärtää oman arvoketjunsä. Arvoketjujen eroavaisuudet ovat tärkeä kilpailuedun lähde. Kaikki arvoketjun toiminnot voivat edistää differointia. (Porter 1991, 151-190)

Differointistrategiassa yrityksen tahtotila on, että se on ainutlaatuinen alallaan joissakin asiakkaiden arvostamissa ominaisuuksissa. Yritys valitsee differoinnin kohteeksi ominaisuuksia, jotka ovat erilaisia kuin kilpailevan yrityksen tuotteiden ominaisuudet. Kuorma-autojen myynnissä uskottavuutta ja merkin haluttavuutta saavutetaan loppukäyttäjien keskuudessa laajalla jälleenmyyntiverkostolla, erinomaisella varaosa- ja huoltopalvelulla sekä kestäväillä tuotteilla. (Porter 1991, 151-190)

Molempia kilpailuetuja on mahdollista tavoitella samanaikaisesti. Arvoketjua uudistamalla pyritään pienentämään kustannuksia mutta samanaikaisesti korostetaan asiakkaalle koituvia hyötyjä. Molemmille osapuolille, eli asiakkaalle ja yritykselle saavutetaan arvonnousua. Kyse on arvoinnovaatiosta, missä arvoketjun uudistus vaikuttavat myönteisesti sekä yrityksen kustannusrakenteeseen että sen asiakkaille antamaan asiakaslupaukseen.



Kuvio 2: Arvoinnovaatiota asiakkaalle. (Kim, Mauborgne, 2005, 37)

Kustannussäästöjä saadaan arvoketjusta poistamalla arvotoimintoja joilla toimialan yritykset kilpailevat. Asiakkaan saamaa arvoa lisätään luomalla arvotoimintoja, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu. Lopputuloksena ajan kuluessa kustannukset alenevat, koska asiakkaiden kokeman arvon seurauksena kappalemääräisen myynnin kasvu synnyttää suuruuden etuja. (Kim, Mauborgne 2005, 33-37).

Ainoa luotettava tekijä erinomaisen menestyksen saavuttamiseksi on pysyvä kilpailuetu. Oikeanlaiset kilpailijat voivat tuoda mukanaan monia strategisia etuja, kuten kilpailuedun kasvattaminen, alan nykyisen rakenteen parantaminen, markkinoiden kehittäminen ja alalle tulon estäminen. Kilpailijoita ei pitäisi nähdä uhkana, koska oikeanlaiset kilpailijat voivat vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa. Yrityksen tulisi tunnistaa haitalliset kilpailijat ja keskittyä niiden vastusta-

miseen, mutta säilyttää samalla suhteellinen asema hyviin kilpailijoihin nähden. (Storbacka 2005, 27-37)

Pienemmässä mittakaavassa toimivat yritykset, kuten pk-yritykset, menestyvät parhaiten erikoistumalla tai keskittymällä tiettyyn asiakaskuntaan, Porter toteaa. Erikoistuminen voi perustua pelkästään siihen, että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa paremmin kuin kukaan muu kilpaileva yritys. Porterin mukaan keskittymisessä tarkoituksena on tyydyttää tarkasti määritetyn asiakaskunnan tarpeet, halut tai intressit jotka tunnetaan tarkasti. Kilpailustrategian valintaa tehtäessä yrityksen on vastattava kysymykseen, kuinka se saavuttaa ja ylläpitää sekä edelleen vahvistaa kilpailuetuaan. Paras strategiavalinta on sellainen, missä yrityksen erityisosaaminen ja vahvuudet parhaiten hyödynnetään, jotta asiakkaalle tuotetaan mahdollisimman suuri lisäarvo. (Porter 1991, 58-59, 84)

2.3.1 Esimerkki kilpailuedusta: vaihtoauton hinnoittelu

Kuorma-autokaupassa lähes poikkeuksetta asiakkaat tarjoavat vaihtoautoa, olipa asiakas sitten hankkimassa joko uutta tai käytettyä ajoneuvoa. Vaihdoissa tulevan ajoneuvon menekki on hyvin paljon riippuvainen sen myyntihinnasta.

Jotta ajoneuvon myynnillä on mahdollisuus tehdä voittoa ja välttää myyntitappiota, täytyy ajoneuvo kirjata vaihtoon tullessaan taseeseen oikean hintaisena. Vaihtoauton tasearvon määrittämiseen voidaan käyttää jäännösarvon laskenta-kaavaa.

Esimerkki 4: Kuljetuskaluston jäännösarvo lasketaan kaavasta:

$$J_T = H \left(1 - \frac{b}{100}\right)^T = H a^T \quad a = 1 - \frac{b}{100}$$

J = jäännösarvo (vaihtoarvo) T vuoden kuluttua

H = uushankintahinta

b = vuotuinen arvonalenemisprosentti (%/a)

T = käyttöikä tai poistoaika (a), T = 1...n

Arvonalenemisprosentit vaihtelevat 18 - 35 %/a käyttötehtävästä, akselilukumäärästä, sallitusta kokonaispainoluokasta, moottoriteholuokasta ja merkistä riippuen. Yleisimpien kuorma-autojen arvonalenemisprosentti $b = 20 - 30 \text{ %/a}$ ja perävaunuilla $b = 15 - 20 \text{ %/a}$.

Esimerkki 5: Ajoneuvon jäännösarvo.

$$J_T = 95.000 \text{ €} \times \left(1 - \frac{25}{100}\right)^3 = 95.000 \text{ €} \times 0,75^3 = 40.078 \text{ €}$$

Kolmen vuoden vanhan ajoneuvon jäännösarvo on alhaisempi, kuin samanikäisen ajoneuvon pyyntihinta. Yleisohje hinnoittelulle on, että kolmen vuoden ikäisen ajoneuvon pyyntihinta on 50 % uushankintahinnasta. Tässä tapauksessa ajoneuvoa myytäessä pyyntihinta olisi 47.500 €. Viiden vuoden ikäisen ajoneuvon jäännösarvo vastaavilla lähtötiedoilla laskettaessa on 22.543 €. Pyyntihinta viiden vuoden ikäisellä ajoneuvolla on, vuotuisesta suoritemäärästä riippuen 27 - 40 %:n välillä uushankintahinnasta laskettuna. Pyyntihinta kyseisellä ajoneuvolla olisi 25.650 € - 38.000 € välillä.

Esimerkillä on tarkoitus havainnollistaa, kuinka tärkeää vaihtoautojen oikean tasearvon määrittäminen on. Se mikä summa vaihtoautosta hyvitetään, ei voi olla sama kuin tasearvoksi kirjataan. Pyyntihinnan sijaan, joka usein on sama kuin vaihtoautolle laskettu hyvityshinta, tulisi tase-arvoa määritettäessä käyttää jäännösarvo laskentaa. Uushankintahinta muodostuu tehtaan asettamasta ajoneuvon ostohinnasta, mihin lisätään rahdeista ja varusteluista aiheutuvat kulut sekä tavoitekate. Kyseisellä laskentatavalla laskettuna ajoneuvon tasearvo on aina pienempi, kuin sen hyvitys- tai pyyntihinta.

2.4 Perusstrategiat

Keskimääräistä paremman tuoton yritys voi saavuttaa kolmella perusstrategialla (Porter 1984, 57-58), joita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Lisäksi keskittymisstrategia jakaantuu kahteen eri vaihtoehtoon; kustannuspainotteiseen ja differointipainotteiseen strategiaan. Jos kilpailuetu halutaan saavuttaa laajassa segmentissä, valitaan kustannusjohtajuus- tai differointistrategia. Keskittymisstrategiassa toimitaan kapealla segmentillä.

Kaikissa strategiatyypeissä ydinasiiana on kilpailuetu, jonka saavuttaakseen yrityksen on tehtävä valinta siitä, minkälaista kilpailuetua se tavoittelee sekä millä alueella sen haluaa saavuttaa. Onnistumisen edellytyksenä kustannusjohtajuusstrategiassa on, että yritys on ainut kustannusjohtaja eikä yksi monista kyseistä asemaa tavoittelevista yrityksistä eli yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin toimiva yritys. Lisäksi on huomattava, että kustannusjohtajuus on strategia, jonka onnistuminen edellyttää ehtimistä kilpailijoiden edelle.

2.4.1 Differointi

Kaikki toimialat eivät suosi markkinajohtajuutta, ja sen vuoksi markkinajohtajat eivät välttämättä ole alansa menestyjiä. Differointiin vaadittavat toiminnot ovat kalliita; kuten laaja tutkimustyö, tuotesuunnittelu, korkealaatuiset raaka-aineet, intensiivinen asiakkaiden tukeminen, niin se vaatii myös jonkinlaisia sopeuttamistoimia kustannuksiin nähden. Yrityksien tulisi pyrkiä alentamaan kustannuksia kaikissa niissä toiminnoissa, jotka eivät vaikuta differointi mahdollisuuksiin. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä halua tai eivät kykene maksamaan korkeampaa hintaa, vaikkakin kyseessä olisi markkinajohtajan tuote. (Porter 1984, 61)

Vaikka jonkin yksittäisen toiminnon kustannukset suhteessa kokonaiskustannuksiin eivät olisi merkittävät, niin siitä huolimatta kyseinen toiminto voi oleellisesti edistää differointia. Yrityksen arvotoiminto pyritään luomaan ainutlaatuiseksi, jota kilpailijat eivät voi kopioida ja josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Porter 1991, 151-190).

Differoinnissa alhaiset kustannukset eivät ole primäärinen strategien tavoite. Keskimääräistä parempien tuottojen saavuttamiseksi differointi nähdään hyvänä strategiana, koska sen avulla on mahdollista saavuttaa parempi puolustusasema viiden kilpailutekijän suhteen verrattuna kustannusjohtajuusstrategiaan. Differoinnin seurauksena asiakkaista tulee merkkiuskollisia ja sen vuoksi hinta ei ole suurin ratkaiseva päätökseen vaikuttava tekijä. Asiakasuskollisuuden vuoksi kilpailijat joutuvat asemaan, jossa heidän on voitettava ainutlaatuisuuden luoma alallepääsyn este. Kuitenkin on huomattava, että yrityksen joka on saavuttanut asiakasuskollisuuden differoimalla, täytyy olla kilpailijoita paremmin varautu-

nut korvaavien eli substituuttituotteiden varalle (Porter 1984, 57-58 ja 1991, 83).

Asiakkaat suhtautuvat hintaan tai saamaansa palveluun kriittisesti, jos he eivät havaitse yrityksen tuottamaa arvoa. Tämä voi olla seurausta kilpailijoiden puutteesta. Asiakkaiden epätietoisuus siitä, mikä tuottaa heille arvoa, saattaisi olla perusta palveluja tai tuotteita tarjoavan yrityksen differointistrategialle (Porter 1991, 73). Yrityksellä olisi mahdollisuus omaksua uuden differoinnin muoto jotta kilpailijat eivät voi jäljitellä. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että kilpailijat lisäävät yrityksen differointikykyä olemalla sille vertailukohteena. Kilpailevan yrityksen tuotteesta tai palvelusta tulee mittari, joka tarjoaa mahdollisuuden osoittaa paremmuutensa.

Porterin mukaan (Porter 1991, 249-250) kilpailijat voivat olla yrityksen tuotteen arvoviestijöitä. Kilpailevien yritysten tuotteiden väliset erot tulee olla asiakkaan havaittavissa, jotta kilpailijan oleminen vertailukohteena olisi hyödyllistä. Yrityksen tulee olla todella differoitunut, jotta vertailukohteen olemassa olo ei tuo esiin perusteetonta hinnanlisää. Silloin, kun yritys on ylivoimainen kilpailijoihinsa nähden, on edellytykset olemassa differoinnille. Ilman kilpailijoita ei voi periä hinnanlisää, koska asiakkaan tekemä vertailu, sekä kilpailevien yritysten erottautuminen on mahdotonta.

2.4.2 Kustannusjohtajuus

Aikaisempia kokemuksia soveltamalla ja seuraamalla kustannusten kehitystä pyritään saavuttamaan kustannusjohtajuus. Kustannuksia pyritään minimoimaan tutkimus- ja kehitystoiminnoissa, huollossa, myyntihenkilöstön määrään vaikuttamalla ja markkinointikuluja karsimalla. Laatu ja palvelun taso on kustannussäästöistä huolimatta oltava sillä tasolla, johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. Laskusuhdanteessa alhainen kustannustaso antaa kilpailukeinon muita alalla toimijoita vastaan. Alhaiset yleiskustannukset mahdollistavat myös alhaiset tuotteiden myyntihinnat, mikä on yksi suurimmista hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä kuorma-autokaupassa.

Korkea markkinaosuus on usein edellytyksenä differoinnin saavuttamiseksi. Useat yritykset kuvaavat markkinaosuuden avulla kilpailuasemaansa, mutta Porterin mukaan markkinaosuus ei sinänsä ole kilpailullisesti tärkeää vaan sen sijaan kilpailuetu on. Toinen yrityksen kilpailuedun tyypeistä, differoinnin lisäksi, on kustannusetu. Jos kaikkien arvotoimintojen suorittamisesta koituvat yleiskustannukset ovat kilpailijoiden kustannuksia alhaisemmat, siinä tapauksessa yrityksellä on kustannusetu. Vaikka strategiaksi olisi valittu differointi, niin silti on säilytettävä kustannukset lähellä sitä tasoa, jolla kilpailijoiden kustannukset ovat. Jos hinnanero ei ylitä differointikustannuksia, niin strategiaa ei toteuteta silloin menestyksekkäästi (Porter 1984, 57-58 ja 1991, 83).

Alhainen kustannustaso antaa Porterin mukaan (Porter 1984, 58) yritykselle hyvän aseman suhteessa substituoituotteisiin sekä suhteessa alan kilpailijoihin. Porter muistuttaa, että alhaisen kustannustason saavuttaminen vaatii usein korkean markkinaosuuden ja erityisesti valmistavassa teollisuudessa helpon ja edullisen raaka-aineiden saannin. Valmistus alhaisin kustannuksin edellyttää yksinkertaisuutta valmistuksessa ja volyymien aikaansaamiseksi palvellaan kaikkien tärkeiden segmenttien asiakkaita. Markkinaosuuden rakentaminen vaatii mahdollisten käynnistystappioiden hyväksymistä ja aggressiivista hinnoittelupoliittikkaa. Vaikka korkea markkinaosuus ei kerro yrityksen tuottavuudesta niin voidaan sen avulla saavuttaa alhainen kustannustaso ja sen seurauksena korkeampia marginaaleja. (Porter 1984, 58-59)

2.4.3 Keskittyminen

Keskittymisstrategiassa jotain tiettyä kohdetta, kuten markkina-aluetta, tuoteryhmää tai asiakassegmenttiä, palvellaan erityisen hyvin. Yritys pyrkii saavuttamaan joko suuremman differoinnin tai alhaisemmat kustannukset tietyn kohteen tarpeiden tyydyttämisestä, tai se voi saavuttaa myös molemmat tavoitteet. Keskittyminen tarkoittaa sitä, että yrityksellä on joko alhainen kustannustaso strategisessa kohteessaan, korkea differointiaste tai molemmat yhtä aikaa. Keskittyminen tiettyyn ryhmään edellyttää sen hyväksymistä, että volyymi tai kannattavuus eivät välttämättä samanaikaisesti ole saavutettavissa. Samalla tavalla, kuin differointistrategiassa, keskittymisstrategian soveltamisessa joudutaan panostamaan taloudellisesti tavoitteen saavuttamiseksi. (Porter 1984, 61-62)

Esimerkkinä voisi keskittymisestä mainita elintarvikkeiden kuljetukset, missä kuljetuskalustolta edellytetään, että kuljetettavat tuotteet ovat kuljetuksen aikana sopivassa lämpötilassa. Hyvin usein elintarvikkeiden kuljettamiseen soveltuvan kaluston investoinnin suuruus on jopa useita kymmeniä tuhansia euroja suurempi, kuin kappaletavaran kuljetuksissa käytetyllä kuljetuskalustolla. Lisäksi kyseinen kalusto soveltuu pelkästään elintarvikkeiden kuljettamista varten, se ei sovellu massatavaran, kuten terästeollisuuden tuotteet, tai pitkän tavaran sivusta lastaukseen, koska kuljetusvälineessä ei välttämättä ole kuormatilassa sivuovia. Nämä seikat rajoittavat asiakaskuntaa, ketä kyseisellä ajoneuvokalustolla voidaan palvella.

2.5 Esimerkki ainutlaatuisuudesta: Ajoitus

Ainutlaatuisuus voi perustua esimerkiksi ajoitukseen (Porter 1991, 158, 212, 228-233) mistä voi tulla differoinnin perusta. Esimerkin tarkoituksena on tuoda esiin MAN-merkin vahvuuksia nykyisessä kilpailutilanteessa, joita kilpailevilla yrityksillä ei ole.

Vaikka ainutlaatuisuutta jäljiteltäisiinkin, niin oikealla ajoituksella ja ensimmäisenä markkinoille tulijana voidaan saada kustannus- ja differointietuja. Ne voivat olla voimassa vielä senkin jälkeen, kun tekninen etumatka on kilpailijoiden toimesta kurottu umpeen. Ajoituksella tarkoitetaan tuotteen valmistuksen aloittamista ensimmäisenä, jonka seurauksena yritys omaksuu tuoteimagon ja estää muita tekemästä siten.

Hydrostaattinen etuveto: MAN HydroDrive®

MAN HydroDrive -etuveton valmistuksen MAN aloitti ensimmäisenä kuorma-autonvalmistajana vuonna 2005. Vielä vuonna 2010 MAN oli ainut kuorma-auton valmistaja maailmassa, joka valmisti kyseisellä hydrostaattisella etuvetolla varustettuja kuorma-autoja. Nykyisin suurista valmistajista, joihin myös MAN luetaan, ainoastaan Renault on esitellyt hydrostaattista etuvetoa kuorma-autoissaan. Tietysti kilpailijat pyrkivät jollakin aikavälillä tuomaan markkinoille oman versionsa, mutta minkä tahansa teknisen uudistuksen markkinoille tuova yritys on kilpailullisesti etulyöntiasemassa.

Ainutlaatuisuus ja ensimmäisenä markkinoilla oleva ehtii luoda suhteita, ennen muiden kopioivien yritysten tuotelanseerausta, jotka voivat johtaa asiakasuskollisuuteen. Ensiksi ehtivälle aiheutuva pitkäaikainen imagoetu ja maineelle koituva merkitys on riippuvainen luotettavuudesta ja markkinointiponnisteluista eli johtoaseman julkituominen vaatii yritykseltä resursseja. Lisäksi ensiksi ehtivän tulee investoida etujen säilyttämiseen. Edellä mainituista syistä johtuen kyseisestä yrityksestä tulee ainutlaatuinen. Voidaan tehdä johtopäätös siitä, että haittoina ensiksi ehtivälle on taloudelliset panostukset, joita asian hyväksi joudutaan tekemään. Kysynnän epävarmuus sekä muutokset asiakkaiden tarpeissa voivat tehdä panostuksiin nähden saatavat hyödyt pieniksi.

2.6 Esimerkki ainutlaatuisuudesta: Mittakaava

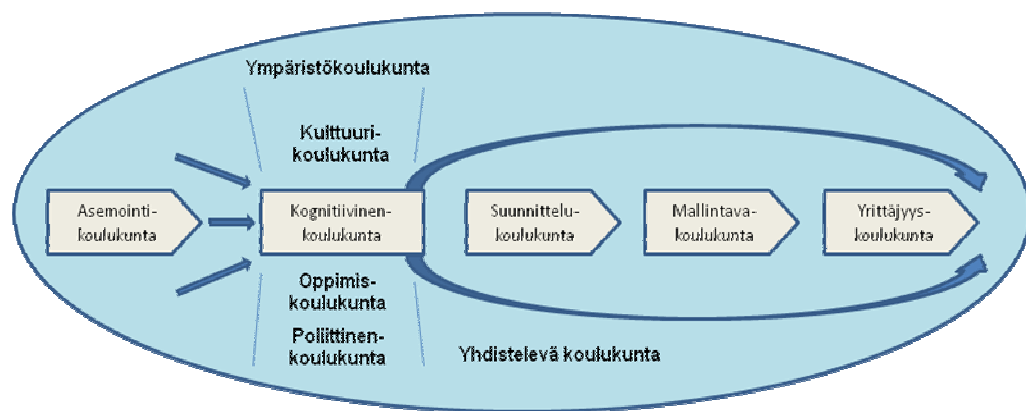
Ainutlaatuisuus ei johda differointiin, ellei se ole asiakkaalle arvokasta. Se mikä on arvokasta asiakkaalle, perustuu kuitenkin siihen, kuinka tuote ja sitä tarjoava yritys vaikuttavat asiakkaan arvoketjuun. Yritys joutuu panostamaan taloudellisesti ollakseen ainutlaatuinen, koska se edellyttää joidenkin arvotoimintojen suorittamisen kilpailijoita paremmin. Jos kilpailijoiden suhteellinen asema poikkeaa toisistaan, niin niille koituu erilaiset kustannukset ainutlaatuisuuden saavuttamisessa samassa toiminnossa. (Porter 1991, 159, 163-164)

Laaja toimipisteverkosto pitkillä aukioloajoilla takaavat sen, että palvelu on helposti saatavilla kaikkina vuorokauden aikoina. Esimerkiksi laajan korjaamoverkoston ylläpitäminen edellyttää suurta autokantaa, mikä markkinajohtajan asemassa olevalla yrityksellä on. Vastaavasti pienellä markkinaosuudella toimivalla yrityksellä laajasta korjaamoverkostosta aiheutuu liian suuret yksikkökustannukset yhtä korjattavaa tai huollettavaa ajoneuvoa kohden.

2.7 Strategia Mintzbergin mukaan

Strategian muodostaminen on suunnittelua, visiointia ja uuden oppimista; se on jatkuvaa muutosta. Se täytyy aiheuttaa yksittäisiä havaintoja ja sosiaalista vuorovaikutusta, yhteisymmärrystä ristiriitatilanteissa, se täytyy sisältää analysointia ennen strategiasuunnittelua ja myös sen jälkeen. Erilaisia lähestymistapoja ja prosessia Mintzberg ja Lampel (Mintzberg ja Lampel 2003, 27-28) ovat kuvanneet eri koulukuntien osalta seuraavasti:

- Kognitiivinen koulukunta keskittyy strategisoinnin ajatusprosessiin
- Asemointikoulukunta hyödyntää vakiintunutta analysoitua tietoa
- Suunnittelukoulukunta luo strategian muilla tavoilla
- Mallintava koulukunta tarkastelee kauempaa strategista näkökulmaa
- Yrittäjyyskoulukunta katsoo pidemmälle ainutlaatuista visiota
- Oppimis- ja poliittinen koulukunta takertuvat yksityiskohtiin
- Kulttuurikoulukunta verhoutuu uskomuksiin
- Ympäristökoulukunta 'katselee' (heijastaa ympäristön muutoksia)
- Yhdistelevä koulukunta yrittää nähdä prosessin sisälle



Kuvio 3. Strategian muodostuminen. (Mintzberg ja Lampel 2003, 28)

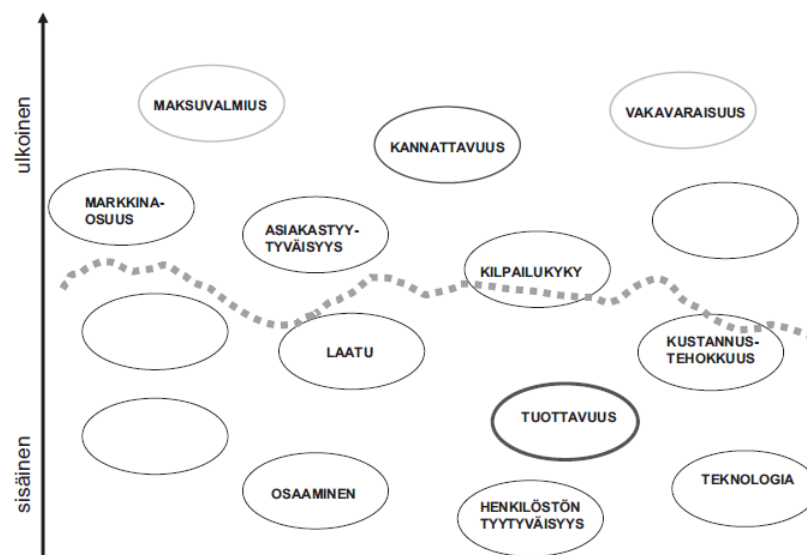
2.7.1 Suunnittelukoulukunta

Yksi kymmenestä koulukunnasta on suunnittelukoulukunta, missä strategian muodostumista ohjaa joukko korkeasti koulutettuja suunnittelijoita. Eräs tuttu suunnittelumalli, SWOT, on hyvin yleisesti käytössä yrityksissä ja toimii ylemmän johdon työkaluna strategiaa pohdittaessa. SWOT mallissa pyritään havaitsemaan yrityksen vahvuuksia (engl. strengths) ja heikkouksia (engl. weaknesses) sekä mahdollisuuksia (engl. opportunities) ja lisäksi etsitään ympäristön asettamia uhkia (engl. threats). Suunnittelukoulukunta tekee joukolla suunnitelmat jotka mahdollisesti ylin johto hyväksyy strategiaksi. (Mintzberg 1990, 105-235)

3. STRATEGIAN TOTEUTUMISEN MITTAAMINEN

Kilpailukyky kertoo yrityksen menestymisestä ja on eräs tärkeimmistä suorituskyvyn mittareista. Tuottavuudella on selkeä vaikutus hintakilpailukykyyn. Yksikkökustannuksia saadaan alennettua tuottavuuden kasvulla, jolloin kustannustehokkuus paranee. Tämän seurauksena yrityksen kilpailukyky kasvaa. Kilpailukyvyn kasvu lisää yrityksen menestystä markkinoilla. Kasvaneen kysynnän myötä myös kannattavuus paranee. Kannattavalla yrityksellä on hyvä maksuvalmius, joka mahdollistaa investoinnit tuotantovälineisiin sekä henkilöstön kehittämiseen, joiden vaikutukset kohdistuvat tuottavuuden parantamisen edellytyksiin. (Karhu, Pekkola & 2007, 6-7)

Ulkoisessa suorituskyvyn analysoinnissa tarkastellaan yritystä ulkoa päin ja pääasiassa kokonaisuutena. Esimerkiksi sijoittajat ja rahoituslaitokset ovat kiinnostuneita kyseisistä mittareista tarkastellessaan yrityksen potentiaalia sijoituskohteena. Sisäisessä suorituskyvyn analysoinnissa yritystä tarkastellaan sisältä käsin ja keskitytään yrityksen eri tekijöiden suorituskyvyn tarkasteluun. Kyseiset sisäiset suorituskyvyn mittarit ovat kaikki yhdessä tai erikseen kilpailuetekijöitä, joita ei haluta antaa ulkopuolisten tietoon.



Kuvio 4: Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä (Karhu, Pekkola & 2007, 6-7)

Pelkästään taloudelliset mittarit eivät riitä yrityksen johtamisen tueksi. Seurauksena voi olla kilpailukyvyn heikkenemistä, jos esimerkiksi tulos halutaan saada näyttämään lyhyellä aikavälillä hyvältä ja sen vuoksi investointeja jätetään toteuttamatta. Ongelmaksi nousee talousmittareiden perusteella luodun tiedon vajavaisuus, koska ne eivät kerro esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden laadusta sekä henkilöstön hyvinvoinnista.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja mittausjärjestelmien suunnitteluun mukaan ottaminen ovat välttämättömiä edellytyksiä onnistuneelle suorituskyvyn mittaamiselle ja mittaustulosten hyödyntämiselle. Lisäksi taloudellisten mittareiden perusteella ei saada tietoa asiakkaiden tarpeista tai kilpailijoista. (Karhu, Pekkola & 2007, 6-10)

Usein liikevaihdon ja liikevoiton kasvu tai lasku kuvastavat asiakkaiden luottamusta yritystä ja sen tuotteita sekä palveluita kohtaan. Molemmat suunnat, elinousu ja lasku voivat olla seurausta taloudessa tapahtuvista muutoksista. Näitä muutoksia on vaikeaa ennakoida. Tuloslaskelman sekä tilinpäätöksen luvuista voidaan päätellä, kuinka hyvin on onnistuttu, mutta ne kertovat vain historiasta.

3.1 Jalostusarvo

Jalostusarvo ilmaisee yrityksen asiakkaiden näkemyksen yrityksen toiminnasta. Se kertoo arvon lisäyksestä, joka on aikaansaatu yrityksen henkilöstön osaamisen ja omistajien yritykseen sijoittaman pääoman avulla aikaiseksi. Jalostusarvo kuvaa yrityksen hankkimilleen tavaroille ja palveluille tuottamaa lisäarvoa. Luku kertoo, kuinka paljon yrityksen henkilökunnan osaamisen ja yritykseen sijoitetun pääoman avulla on aikaansaatu lisäarvoa. Jalostusarvon nostamisen seurauksena yleensä kannattavuus ja toiminnan tehokkuus paranevat. Jalostusarvon suhteellinen osuus liikevaihdosta vaihtelee eri toimialoilla. Kuinka suuri tavoite-taso tulisi olla, riippuu liiketoimintaan sidotun pääoman määrästä ja yrityksen uudistamistarpeista. Tilastokeskuksen vuoden 2007 tilinpäätöstilastojen mukaan Suomessa erikoistavarakaupassa jalostusarvo keskimäärin oli 20 % ja koneiden ja laitteiden tukkukaupassa 16 %. (Sakki 2009, 33-39)

Jalostusarvo lasketaan seuraavasti:

$$\begin{array}{rcl}
 & + & \text{liiketulos (liikevoitto/-tappio)} \\
 & + & \text{poistot} \\
 \hline
 & = & \text{käyttökate} \\
 & + & \text{palkkakustannukset} \\
 \hline
 & = & \text{jalostusarvo}
 \end{array}$$

Yrityksen tuloslaskelman erä, liiketulos saadaan vähentämällä yrityksen liikevaihdosta muuttuvat kulut ja kiinteät kulut sekä poistot. Liikevoitto on liiketoiminnan tulos ennen korkoja, veroja, voitonjakoa ja tilinpäätössiirtoja. Liikevoittoa voidaan käyttää eri pääomarakenteilla olevien yritysten tai eri veroalueilla toimivien yritysten kannattavuuden vertailuun, koska liikevoitosta ei ole vähennetty veroja ja korkokustannuksia kun taas nettotuloksesta on. (Bonanza Ab/Management Institute of Finland/Suvitie 2013)

Poistolla tarkoitetaan tuotannontekijän, esimerkiksi kuorma-auton hankintamennon kirjaamista kuluiksi vaikutusaikanaan. Poistoaika ja poistoerät määritellään taloudellisen pitoajan mukaan. Kuorma-auton pitoaikaan vaikuttaa sen kokoluokka, vuotuinen ajosuorite sekä käyttötehtävä. Keskimäärin Suomalaiset kuljetusyrietykset vaihtavat yli 26 tonnin kokoluokan kuorma-autoa 5 - 8 vuoden välein. Kevyemmissä kuorma-autoissa pitoaika voi olla jopa 11 vuotta.

Käyttökatteella yritys kehittää toimintaansa ja suorittaa yhteiskuntavelvoitteet, kuten verojen maksun. Lisäksi sen tulee kattaa korkojen maksut lainoittajille sekä mahdollistaa osingon maksun omistajille. Käyttökate kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Tunnuslukuna käyttökate soveltuu hyvin samalla toimialalla toimivien yritysten vertailuun. (Bonanza Ab/Management Institute of Finland/Suvitie 2013)

Henkilöstökulut ovat useassa yrityksessä suurin yksittäinen kuluerä. Ne koostuvat palkoista ja palkkioista, sivukuluista kuten eläkemaksuista ja muista henkilöstösivukuluista. Riippuen siitä, liittyykö tuotteeseen palvelua, vaikuttaa henkilöstökulujen määrään, koska juuri palvelu työllistää ihmisiä. Osaava henkilöstö saa aikaan korkeamman jalostusarvon. Käyttökateen ja henkilöstökulujen suh-

detta jalostusarvon muodostumisessa täytyy seurata, koska käyttökateen tulee kasvaa enemmän kuin henkilöstökulut kasvavat. (Sakki 2009, 33-39)

3.2 Työn reaalituottavuus

Vaikeuksissa olevan yrityksen on usein vähennettävä henkilöstöä tai pienennettävä palkkoja, sillä työn tuottavuusluvun laskiessa alle yhden ja käytännössä jo alle 1,2 - 1,3 tekee liiketoiminnasta kannattamattoman. Reaalituottavuudelle hyvä tavoitearvo on 2. Työn reaalituottavuus kuvaa henkilöstökulujen ja henkilöä kohden lasketun jalostusarvon erotusta. Kun ero lisääntyy, niin työn reaalituottavuus paranee. (Sakki 2009, 38)

Työn reaalituottavuus voidaan lasketaan seuraavasti:

$$\text{Työn reaalituottavuus} = \frac{\text{henkilöstökustannukset} + \text{käyttökate}}{\text{henkilöstökustannukset}}$$

Työn reaalituottavuus saadaan laskettua, kun jalostusarvo jaetaan palkkakustannuksilla. Jos palkkakustannuksien ja käyttökateen osuudet ovat jalostusarvossa yhtä suuria, saa työn reaalituottavuus arvon 2. Työn tuottavuusluku yksi merkitsee, että henkilöstö vie koko jalostusarvon. Mitä suurempi osuus käyttökatteella tai pienempi osuus palkkakuluilla on jalostusarvossa, niin sitä suurempi on liikevoitto. Työn reaalituottavuudella ja liiketuloksella on positiivinen korrelaatio. Palkkojen alentaminen ei välttämättä paranna käyttökateä, koska korkeapalkkaisilta voidaan odottaa korkeampaa jalostusarvoa. Palkkakustannukset saavat nousta siinä tapauksessa, jos käyttökate kasvaa palkkoja enemmän. Mutta palkkakulujen ja käyttökateen suhdetta jalostusarvon muodostumisessa tulisi seurata. (Sakki 2009, 37-38)

3.3 Markkinaosuus

Useat yritykset kuvaavat markkinaosuuden avulla kilpailuasemaansa, mutta markkinaosuus ei sinänsä ole kilpailullisesti tärkeää vaan sen sijaan kilpailuetu on (Porter 1991, 83). Kilpailuetua on muihin kilpailijoihin nähden siinä tapauksessa, jos yrityksen saamat tuotot ylittävät alan keskiarvon. Kun tarjotaan halvemmin kustannuksin asiakkaille samoja etuja kuin kilpailijat, niin saavutetaan

kustannusetua. Jos tarjotaan asiakkaille kilpailevia tuotteita parempia etuja, niin siinä tapauksessa yritys saavuttaa differentietua. Näiden mainittujen kilpailutekijöiden avulla yritys pystyy tuottamaan ylivertaista arvoa asiakkailleen ja voittoa itselleen. Kilpailuetu voidaan myös saavuttaa kehittyneiden teknologioiden avulla, mutta se on helposti kopioitavissa ja kilpailijat mahdollisesti kehittävät oman paremman versionsa ja näin etumatka on helposti kurottu kiinni.

Markkinaosuus, kustannustehokkuus ja korkeat vaihtokustannukset ovat osaluokkia, joilla on mahdollista erottua muista saman alan kilpailevista toimijoista. Merkittävän markkinaosuuden omaavan yrityksen tuotteet ovat tunnettuja, ja se aiheuttaa ongelmia kilpailijoille. Alhaiset tuotantokustannukset voi tarjota mahdollisuuden heikentää kilpailijoiden asemaa, kun alhaisella hinnalla tarjotaan tuotteita uusille asiakasryhmille. Vaihtokustannukset huomioon ottamalla liiketoiminnassa, voidaan asiakas sitouttaa yritykseen ja sen tuotteiden käyttäjäksi.

MAN-strategian yksi painopiste on kannattava kansainvälinen kasvu, jonka tarkoituksena on saavuttaa suuruuden myötä kustannusetua. Tämän seurauksena yksikkökustannuksia on mahdollista saada alhaisemmaksi. Jos toimitaan kypsällä markkina-alueella missä kaikki tarvittava kapasiteetti, esimerkiksi kuorma-autot ovat jo hankittuna, niin markkinaosuuden kasvattaminen onnistuu vain siten, että viedään markkinaosuuksia muilta kilpailevilta yrityksiltä. Kypsän markkinan yksi piirre on hintakilpailu, eli tuotteiden alhaisilla myyntihinnoilla tavoitellaan uusia asiakkaita. Seurauksena tästä on hintajohtajuus, joka tarkoittaa sitä, että yritys pystyy myymään tuotettaan kilpailijoitaan edullisemmin. Silloin yrityksen on myös kyettävä valmistamaan tuotteensa kilpailijoitaan edullisemmin. Hintajohtajuus vaatii usein suurtuotannon etuja, ja sen vuoksi se ei sovellu pienille ja keskisuurille yrityksille. (Porter 1991, 58-59, 84)

Storbacka toteaa, (Storbacka 2005, 27-37) että yrityksellä on oltava joku kilpailuetu, jotta se voisi kasvaa orgaanisesti. Alhaisella hinnalla on mahdollista saada kysyntää aikaiseksi, mutta kestävämpi etu perustuu yrityksen ainutlaatuihin kykyyn auttaa asiakkaitaan menestymään. Lisäksi orgaanisen kasvun edellytyksenä on, että liiketoimintamallilla houkutellaan asiakkaita hankkimaan yrityksen

tuotteita ja suosittelemaan niitä muillekin. Kannattavuus puolestaan mittaa yrityksen kilpailuetua, esittää Storbacka.

Storbackan mainitsema orgaaninen kasvu tarkoittaa sitä, että kasvu tapahtuu markkinaosuuden kasvun tai markkina-alueen laajentumisen kautta eikä siihen liity yritysjärjestelyjä. Silloin kun omalla toimialalla oleva kilpaileva yritys ostetaan tai fuusiodutaan heidän kanssaan, on kyse rakenteellisesta kasvusta. Storbackan mukaan markkinaosuutta on vietävä kilpailijoilta, jos meinaa saada orgaanista kasvua aikaiseksi kypsillä markkinoilla. Se tekee siitä vaikeamman kasvun lajin, mutta onnistuminen kuvastaa yrityksen omaavan kilpailuetua. Yrityksellä on kilpailuetua ja se tuottaa ylivoimaista arvoa asiakkailleen, kun se saa orgaanista kasvua aikaan eli kasvun edellytyksenä on riittävän asiakastyytyväisyystason ylläpitäminen. (Storbacka 2005, 27-37)

Porterin mukaan (Porter 1991, 248-249) toimialajohtajien markkinaosuus yleensä nousee laskukausina ja laskee nousukausina, koska noususuhdanteessa johtajan kapasiteetti on liian pieni eikä se voi tai halua tyydyttää kaikkea kysyntää. Vastaavasti laskusuhdanteessa johtaja voittaa lisää markkinaosuutta, koska se on suosittu ja sillä on riittävästi kapasiteettia.

Kapasiteetin kasvattamisesta saatavat edut konkretisoituvat, koska yleiskustannukset (välilliset- eli kiinteät kustannukset) kasvavat suhteellisesti vähemmän mittakaavan kasvaessa. Tästä johtuen tuotantovälineiden ja työntekijöiden yleiskustannukset jakautuvat suuremmalle tuotantomäärälle. Kapasiteetin käyttöaste tulee olla korkea, koska täydellä kapasiteetilla suoritettavat arvotoiminnot suoriutuvat tehokkaammin. Yrityksen ei kuitenkaan tulisi sekoittaa suurtuotannon etuja ja kapasiteetin käyttöastetta keskenään, jotta ei syntyisi virheellisiä johtopäätöksiä. Suurtuotannon edut tarkoittavat sitä, että täydellä kapasiteetilla suoritettava toiminto on tehokkaampi, kun sitä harjoitetaan suuressa mittakaavassa. Suurtuotannon edut syntyvät, kun arvotoiminnot suoritetaan kilpailijoita poikkeavalla tavalla ja suuremmassa mittakaavassa tehokkaammin. Esimerkkinä Porter mainitsee, (Porter 1991, 93) että virheellinen johtopäätös voisi olla se, kun nykyinen kapasiteetti on täysin käytetty, kustannukset alenisivat kapasiteettia laajennettaessa.

Differointiaste ja alan segmentointi sekä vaihtokustannukset ovat tärkeimpiä muuttujia, jotka vaikuttavat markkinaosuuksien optimaaliseen jakautumiseen. Merkittävillä markkinaosuuseroilla alan rakenne turvataan, jos alalla on vain muutama segmentti eikä juuri differointia tai korkeita vaihtokustannuksia. Silloin, kun segmenttejä on paljon tai differointi yleistä, voivat yritykset toimia kannattavasti samansuuruisista markkinaosuuksista huolimatta. Segmentti on yleisesti markkinoinnissa käytetty termi ja tarkoittaa kohderyhmää. (Porter 1991, 273 ja Kotler 2003, 64-66)

		DIFFEROINNIN/SEGMENTOINNIN ASTE	
		Alhainen	Korkea
KILPAILIJAT	Hyviä kilpailijoita		Pienet markkinaosuuserot tarpeen alan vakauden turvaamiseksi
	Huonoja kilpailijoita	Suuret markkinaosuuserot tarpeen alan vakauden turvaamiseksi	

Kuvio 5: Kilpailijoiden yhdistelmä ja toimialan vakaus. (Porter 1991, 273)

Suuria markkinaosuuseroja yritysten välille tarvitaan siinä tapauksessa, jos kilpailijat ovat huonoja kilpailijoita. Huonot kilpailijat yleensä ryhtyvät tasapainoa horjuttaviin toimiin. Vahva markkinaosuus estää kilpailijoita ryhtymästä vasta-toimiin. Eri perusstrategioita noudattavien yritysten toimintamahdollisuudet ovat suotuisimmat kuin niillä yrityksillä, joilla on sama perusstrategia. Yritysten tulee kiinnittää huomiota, markkinaosuuden lisäksi, muihinkin tekijöihin arvioidessaan alalla toimivia kilpailijoitaan. (Porter 1991, 270-273)

Porterin mukaan (Porter 1991, 272-273) markkinajohtajille kuulumaton osuus tulisi jakaantua monen seuraajan kesken. Tästä on seurauksena, että seuraajat kilpailevat keskenään eivätkä tavoittele markkinajohtajan asemaa. Seuraajien tulisi olla elinkelpoisia ja uskottavia, jotta he tarjoavat riittävän kovan pelotteen uusille alalle pyrkijöitä vastaan.

3.4 Pääomien käyttö

Yrityksen tuotot ja kulut sekä voitto tai tappio tietyssä ajankohtana mitataan tuloslaskelmassa. Se on yksi taloudellisista raporteista jonka perusteella arvioidaan yrityksen taloudellista tilaa. Tase puolestaan mittaa yrityksen omaisuuden ja velkojen arvoa tietyssä ajankohtana. Taseen vastaavaa puoli selvittää rahan käytön siltä osin, kuin sitä ei ole kirjattu kuluksi. Vastaavaa ovat esimerkiksi aineettomat ja aineelliset hyödykkeet, sijoitukset, vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit ja rahat sekä pankkisaamiset. Vastattavaa puoli taseessa osoittaa rahan lähteet ja se on ryhmitelty siten, että oma pääoma tulee ensin ja vieraspääoma sen jälkeen. (Bonanza Ab/Management Institute of Finland/Suvitie 2013)

Yrityksen taseen vastaavaa puolella toiminnan sitoma pääoma ryhmitellään seuraavasti: rahoitusomaisuus johon kuuluvat käteisvarat ja saatavat muilta yrityksiltä, vaihto-omaisuus joka koostuu raaka-aineiden sekä keskeneräisen tuotannon ja valmiiden tuotteiden varastojen arvosta sekä kolmantena on käyttöomaisuus eli koneiden ja rakennusten jäljellä oleva arvo. (Bonanza Ab/Management Institute of Finland/Suvitie 2013)

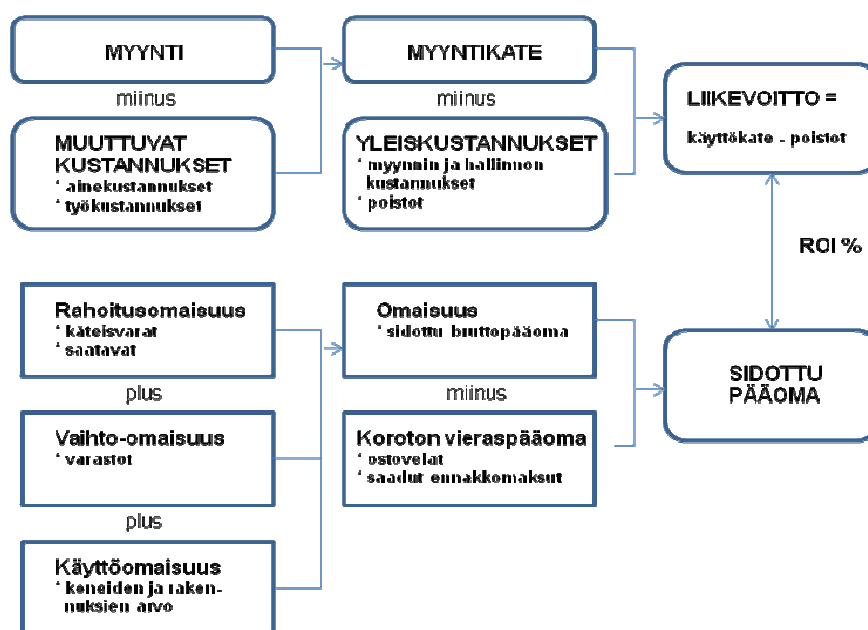
3.4.1 Oman pääoman tuotto (ROE) ja sidottu pääoma

Oman pääoman tuotto eli ROE (Return On Equity) on yksi tärkeimmistä yrityksen omistajien ja sijoittajien käyttämistä yrityksen kannattavuutta kuvaavista mittareista. Se kertoo yrityksen kyvystä saada tuottoa omistajien yritykseen sijoittamalle pääomalle. Sidottu pääoma puolestaan käsittää rahoitus-, vaihto- ja käyttöomaisuuserät. Lisäksi se huomioi sidotun bruttopääoman ja korottoman vieraan pääoman. (Saario 2000, 95)

3.4.2 Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)

Pääoman tuottoaste eli ROI (Return On Investment) kuvaa toiminnan kannattavuutta. Se lasketaan jakamalla yrityksen liikevoitto sidotun pääoman määrällä. Tunnusluku kertoo, kuinka paljon sijoitetulla pääomalla saadaan aikaan tulosta. Pääoman tuottoasteen laskennalla selviää kuinka yrityksen kustannusrakenne, katteet, tulos ja taseen omaisuuserät vaikuttavat kannattavuuteen sekä mikä on kunkin osatekijän merkitys. (Sakki 2009, 75-76)

Tunnusluku laskelmassa huomioidaan sekä tuloslaskelma ja myös tase. Tunnusluku saadaan laskettua kaavalla, missä osoittajassa eli jakoviivan yläpuolella on nettotuloksen sekä rahoituskulujen ja verojen summa, joka jaetaan sidotulla pääomalla. Sijoitettu pääoma sisältää sekä sijoitetun omapääoman ja sijoitetun vieraanpääoman. (Saario 2000, 95 ja Sakki 2009, 75-76)



Kuvio 6: Pääoman tuotto. Ns. Dupontin kaavio, joka havainnollistaa yrityksen toimintaan sitoutuneen pääoman tuoton laskemista. (Sakki 2009, 75)

Liikevoittoa voidaan parantaa lisäämällä myyntivoittoja. Siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi volyymin lisäyksellä ja myyntikatteen parantamisella. Myynti- ja käyttökatteeseen voidaan korottavasti vaikuttaa säästämällä kustannuksissa. Sidotun pääoman määrää saadaan alennettua pienemmillä varastoilla joka on mahdollista varaston kiertonopeutta kasvattamalla sekä lyhyemmillä myyntimaksuajoilla ja pidemmillä ostomaksuajoilla. Käyttöomaisuuden eriä alennetaan esimerkiksi ulkoistamalla varastoja tai vähennetään oman tuotannon kapasiteettia käyttämällä alihankkijoita (Ritvanen, Koivisto 2007, 122).

4. ASIAKASTYYTYVÄISYYS KILPAILUKEINONA

4.1 Asiakkuuden muodostumisen edellytyksiä

Kotlerin mukaan (Kotler 2003, 64-66) uusasiakashankintaa tehdessään yrityksen täytyy ensimmäiseksi määritellä kohdemarkkinat ja sen jälkeen hankkia tietoa

markkinoiden tarpeista. Seuraavaksi tulisi hankkia potentiaalisia asiakkaita, joista sitten segmentoidaan niistä kannattavimmat yritykset. Parhaiden asiakkaiden segmentointi on erityisen tärkeää sen vuoksi, koska juuri potentiaalisilla asiakkailla ei useinkaan ole edes aikomusta ostaa kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluja. Segmentti on yleisesti markkinoinnissa käytetty termi ja tarkoittaa kohderyhmää.

Cordón ja Vollmann (Cordón ja Vollmann 2008, 50) esittävät, että yhteistyö saa alkunsa uskomuksesta, että yhteistyöllä on mahdollisuus saavuttaa enemmän hyötyjä. Yhteistyö toimii parhaiten silloin, kun luodaan win-win tilanne, joka tarkoittaa sitä että molemmat osapuolet saavat ja antavat. Pidempiaikainen asiakkuus puolestaan nykyisen asiakkaan kanssa on voinut jatkuva vain, kun molemmat osapuolet eli ostaja ja myyjä ovat kokeneet saavansa hyötyä yhteistyöstä.

Storbacka mainitsee, (Storbacka 2005, 45-48) että menestyvän yrityksen yksi tunnusmerkeistä on, että sillä on kilpailuetu. Se voi perustua alhaiseen hintaan, mutta kestävä kilpailuetu perustuu yrityksen ainutlaatuihin kykyyn auttaa asiakkaitaan menestymään. Kun asiakasta autetaan saavuttamaan tavoitteitaan, niin silloin tuotetaan arvoa asiakkaalle. Lopputuloksena molemmat osapuolet hyötывät.

Lisäksi Cordón ja Vollmann suosittelevat asiakastyöskentelyyn massaräätälöintiä. Kyseessä on massatuotanto, jossa räätälöinnillä sisällytetään asiakkaan vaatimukset itse tuotteeseen. Tuotanto on tilaukseen perustuvaa massatuotantoa, eli tuotteita ei valmisteta varastoon vaan valmistetaan vain tilauksiin perustuen. Kuorma-automyynnin jälkimarkkinointipalveluissa massaräätälöintiä voidaan soveltaa esim. palvelusopimuksissa. Niiden koostumuksen sisältöön voi asiakas itse vaikuttaa valitsemalla tarjolla olevista osatekijöistä vain ne tekijät kokonaisuuteen joiden hän katsoo tuottavan itselleen suurimman hyödyn. (Cordón ja Vollmann 2008, 50)

4.2 Asiakkuuden arvo

Yrityksen tulevaisuuden kassavirta tulee asiakkailta. Yrityksen johto joutuu säännöllisesti raportoimaan omistajille, minkälaista kassavirtaa on odotettavissa. Raportoinnissa on tärkeää tuoda esille, kuinka kassavirta jakautuu eri asiakasryhmien välillä, ja kuinka asiakkaat vaikuttavat yrityksen ansaintaan. Sijoittajat ovat kiinnostuneita todellisesta kassavirrasta ja myös siitä, mitkä ovat niiden syntymisen lähtökohdat. Tärkeää on osata arvioida mikä on asiakaskannan arvo. Pitkän aikavälin asiakkuuksien tarkastelu edellyttää, että yritys kykenee analysoimaan asiakkuuden koko elinkaaren arvoa. Asiakkuuden elinkaaren arvo mitataan laskemalla odotettavissa olevien tulevien kassavirtojen nykyarvo. (Storbacka 2005, 16-35)

Asiakkuuden arvon määräytymisessä asiakaskannattavuudella on merkittävä rooli. Asiakkaan synnyttämän liikevaihdon ja asiakassuhteen ylläpidon aiheuttamien kustannusten välinen erotus tiettyinä ajankohtana kuvaa asiakaskannattavuutta. Se toimii mittarina silloin, kun määritetään ketkä yrityksen asiakkaista lisäävät tai alentavat sen arvoa. Asiakaskannattavuus vaikuttaa suoraan asiakkuudesta koko sen elinkaaren aikana saatavaan kassavirran arvoon. Asiakkuuden elinkaaren mitta tai kesto on riippuvainen siitä, kuinka hyvin yritys pystyy täyttämään antamallaan lupauksillaan asiakkaan odotukset. (Pfeifer, Haskins, & 2005, 14)

4.3 Asiakkuuden ylläpito

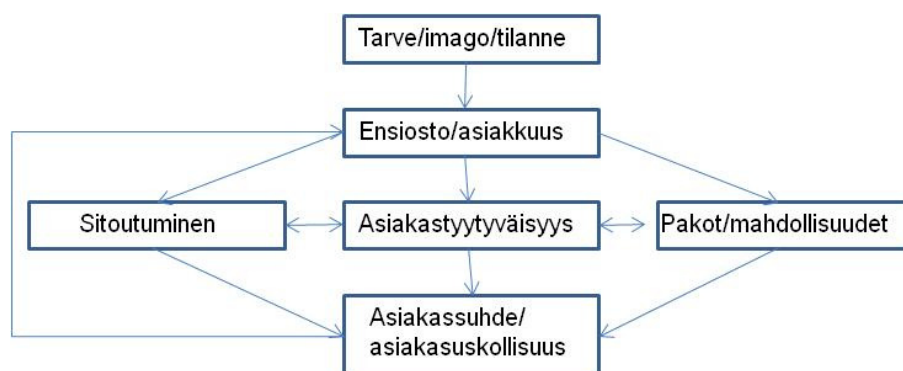
Asiakkuuden elinkaaren pituuteen vaikutetaan asiakassuhteen ylläpidolla kaupanteon ja toimituksen jälkeen. Ylläpito on tärkeää jatkuvuuden, asiakastyytyväisyyden ja uusintaostojen aikaansaamisessa (Hertzen 2006, 55-56). Asiakassuhteen ylläpito edellyttää yksilöllistä ja säännöllistä vuorovaikutusta. Cordon ja Vollmann mukaan (Cordon ja Vollmann 2008, 75) aikaa tulisi käyttää tiiviiseen yhteydenpitoon asiakkaan kanssa, koska vuorovaikutus lisää ymmärrystä siitä kuinka asiakas mittaa omaa toimintaansa. Asiakkaalta voi saada tärkeää tietoa asiakasyrityksen suorituskyvystä ja siitä kuinka sitä voisi parantaa. Jatkuva asiakastyytyväisyyden mittaaminen voi viestiä asiakkaalle, että yritys on kiinnostunut heidän tarpeista ja haluaa kehittää toimintaansa asiakkaiden hyväksi.

Ne yritykset, jotka pitävät yllä riittävän korkeaa asiakastyytyväisyyden tasoa, saavat kasvua aikaiseksi.

4.4 Asiakastyytyväisyys

Ropen ym. (Rope ja Pyykkö 2003, 338-339) mukaan asiakkailta kerättävän palautteen merkitys on heille tärkeä. Kyse on lähinnä siitä, että asiakas on vakuutunut, että hänen palautteensa otetaan vakavasti ja hänet on huomioitu. Lisäksi he mainitsevat, että palautteen keräämisellä on oikeastaan kaksi perustehtävää: ensinnäkin varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus ja syventää sitä palaute palautteesta -järjestelmän kautta. Toiseksi se antaa vinkkejä yrityksen toiminnan kehittämiseen asiakkailta saatujen spontaanien kommenttien kautta. Palaute palautteesta -järjestelmässä aina kun asiakas antaa yritykselle palautetta, yrityksen tulee antaa palautetta eli vastinetta saadusta palautteesta.

Tarpeeseen voidaan vaikuttaa markkinoinnin keinoin, mutta tilanne saattaa syntyä sattumalta, kun mahdollinen asiakas törmää johonkin henkilöön jonka hän huomaa edustavan sellaisia tuotteita, mitä hän kokee tarvitsevansa. Siinä tapauksessa kun henkilö on sellainen, jolta mahdollinen asiakas ajatteli voivansa ostaa, niin silloin kauppa syntyy tuttavuusperustan kautta ellei mitään ostamisen estettä kaupan syntymiselle ilmene. Imagotekijät saattavat tässä tapauksessa olla ostamisen esteenä esimerkiksi siinä tapauksessa, että yrityksen tai tuotteen maine on niin epämääräinen että ostamiselle ei ole edellytyksiä koetusta tarpeesta ja myyjätuttuudesta riippumatta. (Rope ja Pyykkö 2003, 344-345)



Kuvio 7: Asiakkuusmalli. (Rope ja Pyykkö 2003, 345-346)

Rope ym. luettelee (Rope ja Pyykkö 2003, 348) kolme eri odotuksen lajia, joita ovat ihanne-, ennakoidut- ja minimiodotukset. Ihanneodotuksia voivat olla esimerkiksi halvat hinnat, ystävällinen ja henkilökohtainen palvelu, korkealaatuiset tuotteet tai läheinen sijainti. Samassa yhteydessä muistutetaan, että eri segmentin henkilöt eroavat odotuksiensa kanssa toisistaan. Sen vuoksi markkinointi tulee kohdistaa sekä suunnata ja painottaa sen mukaisesti, mitkä toiveet kullakin kohderyhmällä on.

Cordón ja Vollmann ovat sitä mieltä, että (Cordón ja Vollmann 2008, 80-81) asiakkaat haluavat muutakin kuin alhaisen hinnan. Asiakas luokittelee toimittajat kahteen eri ryhmään tehdessään valintaa eri toimittajien välillä. Ensimmäisessä eli karsintavaiheessa pääsee jatkoon kun täyttää kaksi vaatimusta, omaa alhaiset hinnat ja virheettömät toimitukset. Mutta tilaussopimuksen saa se yritys, joka on mainittujen vaatimusten lisäksi innovatiivinen, alentaa yhteisiä kustannuksia, omaa hyvän toimituskyvyn, jolla on asiakkaan tarpeiden mukainen aikataulutus sekä tuntee vaihtoehtoiset eli kilpailevat toimittajat joilta on mahdollista ottaa oppia. Lopuksi he toteavat, että kaikkia edellä mainittuja vaatimuksia ei voi täyttää perinteisessä ostaja-myyjä suhteessa. Asiakkaat haluavat yksilöllistä ja heidän tarpeisiinsa sopivia palveluja ja ratkaisuja, toteavat Cordón ja Vollmann.

Ennakoiduissa odotukset ovat Ropen ym. (Rope ja Pyykkö 2003, 348-350) mukaan käsitteisällöllisesti sama kuin imago, eli kohdehenkilön mielikuva yrityksestä tai tuotteesta. Tyytyväisyyskokemus kytkeytyy suoraan rakennettuun mielikuvaan esimerkiksi hintatason, laadun, palvelun tai teknisen tason suhteen. Ennakoidut odotukset voivat rakentua aikaisemmista yrityksen toiminnasta saaduista kokemuksista, joiden perusteella on muodostunut mielikuvia olemassa olevan asiakassuhteen perusteella. Samasta tilanteesta samojen mielikuvaan vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksena yhdelle henkilölle muodostuu yhdenlainen mielikuva ja toiselle henkilölle toisenlainen.

Asiakastyytyväisyyden näkökulmasta mielikuvan rakentamisessa on aina omat seurauksensa. Esimerkkinä Rope ym. luettelee seuraavasti: matala imagotaso eli matalat ennakko-odotukset yrityksen toiminnasta jonka seurauksena tuotteista ei

välttämättä saa halutun suuruista hintaa. Matalan imago-tason seurauksena voi olla yrityksen tuotteeseen liittyvä mielikuvallinen heikko houkuttelevuus, joka ilmenee vaikeutena luoda uusia asiakassuhteita. Toisena esimerkkinä Rope ym. (Rope ja Pyykkö 2003, 350) mainitsevat korkean imago-tason, jolloin asiakkaalla on suuret ennakoidut odotukset yrityksen toimintaa kohtaan. Seurauksena tästä on hyvä tuotteen houkuttelevuusaste mutta vaarana on yliodotustilanteen syntyminen ja segmentti voi kaventua mahdollisen korkean hintatason myötä. Lopuksi todetaan ennakoituihin odotuksiin liittyen, että yhtenä alalajina on vertailut odotukset. Se tarkoittaa prosessin lopputulosta, kun ihmiset vertailevat eri yrityksiä toisiinsa. Lopulta yritysten mielikuvallisen vertailun lopputuloksena syntyvät vertailut odotukset.

Kolmantena odotuslajina mainitaan miniodotukset. Se on vähimmäistaso jonka asiakas on muodostanut itselleen, jota hän edellyttää yrityksen tai sen tuotteen toiminnalta. Ne ovat joko henkilökohtaisia, tilanne-, toimiala- tai yritys-koh-taisia. Ajan myötä minimiodotuksia ovat nostaneet mm. koulutus- ja tulotason nousu, tekninen kehitys tai kilpailun kiristyminen. Se minimitaso joka on ollut aiemmin, ei välttämättä nykyisin täytä edes asiakastyytyväisyyden minimitasoa. Mikäli minimitasoa ei kyetä täyttämään, on seurauksena syvä pettymys. Seurauksena voi olla asiakassuhteen päättymisen ja pettymyksen synnyttämänä kielteinen suusta suuhun -viestintä. Tästä johtuen minimiodotusten täyttäminen tulee varmistaa asiakashankinnassa, koska muutoin asiakasta ei voi saada, sekä toiminnassa koska muutoin asiakassuhde katkeaa. (Rope ja Pyykkö 2003, 350-353)

5. MAN-STRATEGIA

5.1 Määrittely

Strategia on määritelty vuoden 2012 vuosikertomuksessa seuraavasti:

"Kestävä arvon luominen keskittymällä kuljettamisen- ja energian segmentteihin, kannattava kansainvälinen kasvu, asiakaslähtöisyys, jälkimarkkinointitoimet ja teknologiajohtajuus". (MAN 2012, 30-34)

Seuraavaksi luetellut strategiakohtat tiivistettyinä luvuissa 5.1 - 5.5 ovat vapaa-
ta suomennosta MAN 2012 -vuosikertomuksesta:

5.1.1 Kuljettaminen ja energia

Megatrendit kuten globalisoituminen ja siihen liittyvä lisääntynyt maailman-
kauppa, väestön kasvu, kaupungistuminen ja ilmaston muutos osoittavat että
kuljettaminen ja energia ovat tulevaisuudessa nopeasti kasvavia aloja. MAN tar-
joaa asiakkailleen erityisesti päästöjä ja polttoaineenkulutusta vähentäviä räätä-
löityjä ratkaisuja sen hyötyajoneuvojen ja moottoreiden liiketoiminta-alueilla.
Maailmanlaajuinen läsnäolo ja laaja valikoima kehittyneitä tuotteita ja palvelui-
ta ovat olennainen osa yrityksen strategiaa. Asiakkaiden tarpeet huomioidaan
kaikissa yrityksen liiketoiminnoissa. Jatkuva laajeneminen jälkimarkkinoinnin
alueella sekä tehokkuus ja teknologiajohtajuus ovat menestyksen avaintekijöitä.
Tällä strategisella suuntautumisella pohjustetaan kestävää arvon luomista, joka
on ensisijainen tavoite. (MAN 2012, 30-34)

5.1.2 Kannattava kansainvälinen kasvu

Maailman kaupan volyymien kasvu luo kasvavaa tarvetta kuljettamisen ja ener-
gian aloilla. Tärkeää on ymmärtää alueelliset ja paikalliset tarpeet. Muuttuvat
olosuhteet vaativat laaja-alaista kansainvälistä tuotevalikoimaa yksittäisten
markkina-alueiden muutoksiin ja -ympäristön vaihteluihin. Kansainvälistymisen
jatkaminen on edelleen tärkeä osa yrityksen strategiaa. (MAN 2012, 30-34)

Eurooppa on edelleen päämarkkina-alue. Yritys jatkaa voimakasta kasvua unoh-
tamatta kannattavuutta. Yritys etsii ja hyödyntää Euroopan ulkopuolella olevia
mahdollisuuksia ja keskittyy BRIC-maihin¹ ja erityisesti pääsegmenttiin siellä.
Tehokkaat kuljettamisen ratkaisut, luotettava ja kestävä ajoneuvo ja asiakas tyy-
tyväisyys muodostavat strategian perustan. (MAN 2012, 30-34)

5.1.3 Asiakslähtöisyys

Tuotteilla ja palveluiden suunnittelulla vastataan asiakkaiden ja markkinoiden
tarpeisiin. Tuotteita ja palveluja yhdistävät laatu, luotettavuus sekä kustannuste-
hokkuus. Palvelut hyötyajoneuvoille tulevat entistä tärkeämpään rooliin. Tähän

¹ BRIC-maat ovat Brasilia, Venäjä, Intia ja Kiina

tarpeeseen vastataan uudella MAN-ratkaisut valikoimalla, jonka tarkoituksena on vähentää ajoneuvon käytöstä aiheutuvia kustannuksia ja lisätä käyttöturvallisuutta sekä parantaa ajoneuvojen käyttöastetta. (MAN 2012, 30-34)

Vuosittaisilla asiakastyytyväisyystutkimuksien perusteella optimoidaan tuotteet ja palvelut vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Tärkeää on toimia alueellisesti asiakkaita lähellä ja rakentaa kestäviä asiakassuhteita heidän kanssaan. Palveluja on saatavilla joka päivä kaikkina vuorokauden aikoina. Lisäksi suunnitelmallisesti laajennetaan palveluiden saatavuutta. (MAN 2012, 30-34)

5.1.4 Jälkimarkkinointi

Strategia keskittyy jälkimarkkinoinnissa kasvaneeseen kilpailuun sekä muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Pitkäaikaiset luotettavat kumppanuudet asiakkaiden kanssa lisäävät tyytyväisyyttä liiketoimintamalliin ja rakentaa kestäviä suhteita. Jälkimarkkinointiliiketoiminnan laajentaminen on merkittävä osa strategiaa.

Laaja jälkimarkkinoinnin investointiohjelma parantaa varaosien saatavuutta, lisää säännöllisiä standardien mukaisia tarkastuksia sekä vähentää ajoneuvojen seisokkiaikoja korjaamoilla. Lisäksi varaosien asiakaslähtöinen hinnoittelu sekä varaosatarjoukset ja huolto- ja korjaussopimukset lisäävät kustannustehokkuutta ja pienentävät korjauskustannuksia. Palveluja tarjotaan kuorma-autoille, rungoille ja perävaunuille kaikille erikseen. (MAN 2012, 30-34)

5.1.5 Teknologiajohtajuus

Globaaleihin haasteisiin vastataan ympäristön suojelulla ja polttoainetaloudellisuudella tarjoamalla innovatiivisia ratkaisuja. Tehokkuustavoitteet ja teknologiajohtajuus turvaavat aseman johtavana kansainvälisenä hyötyajoneuvovalmistajana. Moottoreiden-, vaihteistojen- ja akseleiden sekä ajoneuvon aerodynamiikan systemaattiset optimoinnit mahdollistavat asiakaslähtöisten kuljetusratkaisujen tarjoamisen asiakkaille tehokkailla hyötyajoneuvoilla. Polttoaineen kulutuksen vähentäminen sekä päästöjen pienentäminen yhdessä ajo-ominaisuuksien parantamisen kanssa ovat avainasemassa ajoneuvojen suunnittelussa. (MAN 2012, 30-34)

5.2 MAN-strategian yhteenveto

Strategian mukaan MAN haluaa toimia globaalisti ja edelleen kansainvälistyä sekä kasvaa voimakkaasti. Kasvua ei kuitenkaan tavoitella kannattavuuden kustannuksella. Asiakasetuja pidetään tärkeänä, ja sen vuoksi on laadittu investointiohjelma asiakastytyvyyden saavuttamiseksi sekä kestävien suhteiden syntymisen varmistamiseksi.

MAN mainitsi vuosikertomuksessaan, että Eurooppa on sen päämarkkina-alue. Suurimman yksittäisen maan Saksan liikevaihto-osuus on noin 20 %. Hyötyajoneuvojen kysyntä on vuoden 2009 jälkeen ollut laskussa. Päämarkkina-alueella, eli Euroopassa hyötyajoneuvojen kysyntä on romahtanut merkittävästi. Toisaalta Euroopan merkitys kuorma-autovalmistajille ei ole niin suuri kuin aiemmin, koska esimerkiksi Aasian ja Latinalaisen Amerikan kysyntä kompensoivat Euroopan heikkoa kysyntää. MAN:in Latinalaisen Amerikan liiketoiminta muodostaa noin 25 % sen liikevaihdosta. Yhtä vartenotettavia kasvutalouksia olisivat myös MINT-maat,² joissa on kasvulle suotuisa väestörakenne.

Laajentuminen uusille kasvumarkkinoille lisää mahdollisuutta markkinaosuuden kasvattamiseen. Alhainen kustannustaso vaatii usein korkean markkinaosuuden. Kuitenkaan markkinaosuus sinänsä ei ole kilpailullisesti tärkeää, sen sijaan kilpailuetu on. Kilpailuedun tyyppejä ovat differointi ja kustannusetu. Toisaalta on hyvä muistaa, että korkea markkinaosuus on usein edellytyksenä myös differoinnin saavuttamiseksi, mutta differointiin vaadittavat toimet ovat kalliita. (Porter 1984, 58-59)

Kansainvälistymisellä ja voimakkaalla kasvulla voidaan saavuttaa suuruuden etuja, jonka seurauksena yksikkökustannuksia saadaan alhaisemmaksi. Seurauksena voi olla kilpailijoita alhaisemmat kustannukset, jolloin on saavutettu kustannusetu.

² MINT-maat ovat Meksiko, Indonesia, Nigeria ja Turkki

6. TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tehokkaat kuljettamisen ratkaisut, luotettava ja kestävä ajoneuvo ja asiakastyytyväisyys muodostavat MAN-strategian perustan. Tutkimuksen pääkysymys on, miten MAN-strategia toteutuu Oulun talousalueella. Kuinka hyvin strategian toteutumisessa on onnistuttu, siihen etsitään vastauksia esittämällä seuraavia kysymyksiä:

- minkälainen on jälkimarkkinoinnin laatu?
- kuinka kannattavaa MAN kuorma-auton omistaminen on?
- minkälainen on asiakaspalvelun kompetenssi palvella kohderyhmää?
- miten strategian toteutumista voidaan mitata?

7. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -OTE

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei valita suurta määrää, mutta niitä tutkitaan perusteellisesti. Silloin korostuu aineiston laadun merkitys. Sen tulisi olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysiä ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. Induktiivinen päättely on tyypillistä laadulliselle analyysille. Aineistosta nousevien seikkojen perusteella pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä. Tarkastelu on monitahoista ja yksityiskohtaista ja aineistosta nostetaan esiin merkityksellisiä teemoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikana. (Eskola ja Suoranta 1998, 18, 60-61)

Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 144 ja 253) näkemyksen mukaan kirjoittamisella on merkittävämpi asema laadullisessa tutkimuksessa, kuin sillä olisi teoriapohjaisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittaminen ei painotu tehdyn tutkimuksen jälkiselostukseen lukijalle. Havaintoaineistoa analysoidaan temaattisesti ja käsitteellisesti yleisimmiksi merkityksiksi, haetaan selitysmalleja ja kehitellään teoreettisia näkemyksiä. Temaattisessa analyysissä suuremman painoarvon saa "mitä" sanotaan, kuin "miten" sanotaan. Tieteellisessä tiedon hankinnassa tutkittuja ilmiöitä pyritään käsitteellistämään, eli asioita pyritään hahmottamaan yleisellä, teoreettisella tasolla ilman että saadaan välittömiä kokemuksia asioista.

Laadullisen aineiston analyysissä voi päättelyn logiikka olla induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teorialähtöinen tai abduktiivinen eli teoriaohjaava. Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 253) esittävät, että induktiivinen tutkimusote päättyy yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Tutkimusprosessi saa alkunsa empiirisistä havainnoista, kuten esimerkiksi keskusteluista tai haastatteluista, joita tulkitaan nostoen esiin analyysin ja vertailevien muistiinpanojen avulla merkittäviksi katsottavia teemoja. Näistä teemat muotoillaan yleisimmiksi luokittelukategorioiksi, jonka jälkeen tutkittavan asian kannalta tärkeät avainkategoriat seulotaan esiin. Näitä esiintuotuja avainkategorioita terästetään uuden teoreettisesti täsmentyneen havaintoaineiston avulla. Lopulta prosessi päättyy selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. Tämä kaikki edellyttää aineiston perinpohjaista tuntemista, Hirsijärvi ym. jatkaa.

7.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Keskeistä määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 137-157) mukaan ovat esimerkiksi aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Hypoteesien avulla on mahdollista ennakoita ratkaisuja asetettuihin ongelmiin. Näitä ennakoituja ratkaisuja, eli arvauksia mahdollisista eroista tai suhteista ja syistä nimitetään hypoteeseiksi. Hypoteesi on väite, jonka paikkaansa pitävyyttä halutaan tutkia. Hyvän hypoteesin kriteereistä Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 136 ja 158-159) mainitsee, että tutkijalla tulee olla teoriaan tai muuhun todistusaineistoon nojaavat perusteet hypoteesien asettamiselle.

Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 161-165) kirjoittavat, että laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, Hirsijärvi ym. jatkaa. Erityispiirteenä tiedon hankinnassa on, että aineisto kootaan luonnollisissa eli todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruumuotona voidaan käyttää haastattelua, missä haastatellaan valittuja yksilöitä ja haastattelun perusmuotona on avoin kysymysaihe tai teema. Tutkija ei sekoita omia asenteitaan ja arvostuksiaan tai uskomuksiaan tutkimuskohteeseen, eli se on objektiivisuuden lähtö-

kohta. Haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja sen sijaan tutkija yrittää ymmärtää, ja sen vuoksi pyrkii vuorovaikutukseen kohteensa kanssa. Aineistona voi olla yksittäinen tapaus tai yhden henkilön haastattelu, toteaa Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 180)

Kvalitatiivisen aineiston keräämisessä käytetään saturaation käsitettä. Kerättävä aineisto on silloin riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua. Tällöin on kyse saturaatiosta. Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 181) näkee tässä ajattelussa ongelman. Ensimmäisenä he mainitsevat tutkijan ja hänen oman oppineisuuden huomata jatkuvasti uusia näkökulmia. Kuitenkin useat laadullista tutkimusta tekevät pitävät saturaatio ajatteluun perustuvaa menettelyä ohjenuoranaan.

7.2 Menetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa menetelminä käytetään sekä kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullinen menetelmä antaa parhaan lähestymistavan ja metodin tutkittavaan aiheeseen. Tämä tutkimus on kuvaus todellisesta elämästä, ja tiedonkeruu menetelmän yksi osa on asiakastytyväisyystutkimukseen pohjautuva haastattelu, joka toteutetaan kyselykaavakkeen avulla. Muut tiedot on saatu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja niiden sisältöä on väritetty käytännöstä hankitun kokemuksen avulla. Tutkimus täyttää Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 165) esittämien kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä esimerkiksi siltä osin, kun kyseessä on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Lisäksi analyysissa päättelyn logiikka on induktiivinen eli aineistolähtöinen. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään kyselykaavakkeen avulla hankittujen tuloksien sisältämien lukujen käsittelyyn sekä niiden analysointiin.

7.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti (engl. validity) ilmaisee, mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat, niin silloin validiteetti on hyvä. Jos validiteetti on huono, niin tutkimus kohdistuu sivuraiteille siitä päämäärästä, johon tutkimuksella tähdättiin. Aineisto- eli sisältövaliditeetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin aineiston analysointimenetelmä

vastaa tutkimusaineistoa. Perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2010, 29-30)

Tutkimuksen perusjoukko koostuu MAN kuorma-auton omistavista yrityksistä, joita oli Oulussa toimivan valtuutetun merkkikorjaamon alueella 208 yritystä vuonna 2011. Heidän joukostaan valitaan ne, jotka toimivat omistajakuljettajana sekä käyttävät saman valtuutetun merkkikorjaamon tuotteita ja palveluja. Kohderyhmä on tarkkaan rajattu, jotta esimerkiksi jälkimarkkinoinnin laadun arvioimiseen on kaikilla kyselyyn osallistuvilla samanlaiset lähtökohdat.

Reliabiliteetti (engl. reliability) ilmaisee, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimus on reliabeli silloin, kun samaa ilmiötä tutkittaessa kutakuinkin samoissa olosuhteissa saadaan toistuvasti lähestulkoon sama lopputulos. Reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. (Heikkilä 2010, 30-31)

MAN-tehtaan toimesta tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista selviää ne arvotoiminnot, joita kuljetusalan yrittäjät pitävät tärkeimpinä esimerkiksi jälkimarkkinoinnin alueella. Näiden arvotoimintojen perusteella on luotu tutkimuskysymykset varsinaisessa tutkimuksessa, jonka tuloksien perusteella päätellään, kuinka hyvin MAN-strategia on toteutunut asiakkaiden kokemana Oulun talousalueella.

Kyselyn tuloksien luotettavuutta vahvistettiin puhelinhaastattelulla. Viidelle varsinaiseen kyselyyn nimellään vastanneelle omistajakuljettajalle esitettiin joko kyselyn strategian painopisteeseen liittyvä kysymys, joka oli ollut kyselykaavakkeessa.

7.4 Tutkimuksen aineisto

Aineistoa tätä tutkimusta varten on hankittu myös kyselykaavakkeen avulla, joka liittyy asiakastyytyväisyyden tutkimiseen. Tutkimuksella haetaan vastauksia siihen, vastaako MAN-strategia asiakkaiden kokemuksen kautta saatua näkemystä ajoneuvosta sekä jälkimarkkinoinnista. Tähän kyselyyn laadittiin lomake, missä oli huomioitu strategian painopisteet. Niiden alle lisättiin kysymyksiä,

joihin saadut vastaukset toimivat mittarina ja antavat vastauksen siihen, kuinka hyvin strategiset tavoitteet on saavutettu.

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja, Konekesko Oy, antoi vuoden 2012 asiakastyytyväisyystutkimuksen aineiston tutkimustyön tukimateriaaliksi. Valtuutettu huoltokorjaamo, eli Raskone Oy, tarjosi myös oman vuonna 2012 tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset tämän työn aineistoksi. Tutkimusongelmaan voi saada vastauksia muiden keräämästä aineistosta, mutta osaan ongelmista on tutkijan itse löydettävä vastaukset itsensä keräämästä aineistosta, Hirsijärvi ym. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 185-188) toteaa. Samassa yhteydessä muistutetaan, että harvoin muiden keräämä aineisto soveltuu sellaisenaan käytettäväksi tutkimuksessa. Valmiiden aineistojen luotettavuutta on punnittava ja suhtauduttava niihin kriittisesti.

Vuonna 2012 MAN Truck and Bus oli toimeksiantajana asiakastyytyväisyystutkimukselle, jonka yhdessä osa-alueessa selvitettiin myyntiprosessista ne vaiheet, eli arvotoiminnot jotka asiakkaat kokivat kaikista tärkeimmiksi. Myyntiprosessiin liittyvä tutkimus kohdistettiin niille asiakkaille, jotka olivat hankkineet uuden ajoneuvon vuoden 2011 elokuun ja seuraavan vuoden eli 2012 heinäkuun välisenä aikana. Kyselyn kohderyhmän muodosti 40 kyseisenä ajanjaksona ajoneuvon hankkinutta asiakasyritystä. Vastauksen antoi 47 % kohderyhmästä. Jälkimarkkinoinnin osalta tutkimus kohdistettiin niille, jotka olivat käyttäneet korjaamon palveluita vuonna 2011 elokuun ja joulukuun välisenä aikana. Kysely lähetettiin sadalle asiakkaalle, joista 52 % antoi vastauksen.

Kolme tärkeimmäksi koettua myyntiprosessin vaihetta olivat tärkeysjärjestyksessä seuraavat: reklamaatioiden käsittely, asiakastarpeiden kokonaisvaltainen määrittely ja myynnin jälkihoito. Jälkihoidolla ei tarkoiteta jälkimarkkinointia, vaan asiakkaan sekä myyjän välistä yhteydenpitoa.

Tarpeen määrittelyyn sisältyy myös asiakkaan liiketoimintaympäristön, eli kuljetusalan tarpeiden ymmärtäminen sekä määrittely. Reklamaatiot aiheutuvat uuden tai käytetyn ajoneuvon luovutuksen jälkeen mahdollisesti ilmenevistä vioista, vaurioista tai muista virheistä.

Myyntiprosessin tärkeimmiksi koettujen tekijöiden arviointi koostui seuraavista osa-alueista:

1) reklamaatioiden käsittely, joka sisältää:

- myyjän omistautuminen reklamaation käsittelyyn
- löydetyn ratkaisun soveltuvuus kyseiseen ongelmaan

2) asiakastarpeiden kokonaisvaltainen määrittely, joka sisältää:

- myyjän tekninen osaaminen sekä tuotetuntemus
- myyjän kuljetusalan tarpeiden tuntemus
- myyjän omistautuminen tarpeiden mukaisen ajoneuvon 'räätälöintiin'
- myyjän pyrkimys tarjota yrityksen tarpeiden mukainen ajoneuvo

3) myynnin jälkihoito, joka sisältää:

- myyjän keinot käsitellä esiin tulleita kysymyksiä ostopäätöksen jälkeen
- myyjän yhteydenpito ajoneuvon luovutuksen jälkeen

Jälkimarkkinoinnin osalta kolme merkityksellisimmäksi koettua osa-aluetta olivat tärkeysjärjestyksessä seuraavat: varaosien laatu, vastinetta rahalle ja korjaamolasku. Varaosien laatu käsittää mm. varaosien saatavuuden ja ajoneuvon korjaamiseen käytetyn ajan. Laskun loppusumman tulisi olla samansuuruinen ennen korjaustoimenpiteitä laaditun kustannusarvion kanssa sekä laskun sisältö ymmärrettävä. Milloin asiakas kokee saaneensa korjaamolta vastinetta rahalle, on hyvin yksilöllistä. Ensivaikutelma palvelusta sekä työn vastaanoton rooli ovat merkittävässä asemassa onnistuneen lopputuloksen kannalta.

Jälkimarkkinoinnin tärkeimmiksi koettujen tekijöiden arviointi koostui seuraavista osa-alueista:

1) varaosien laatu, joka sisältää:

- jälkimarkkinoinnin tai korjaamon palvelun laatu
- varaosien saatavuus
- korjaamalla oloaika
- vian etsintä ja -korjaus
- henkilökunnan tekninen osaaminen

2) vastine rahalle

- kyky tuottaa lisäarvoa

3) korjaamolasku, joka sisältää:

- oikeasisältöinen lasku

- laskun ymmärrettävyys

- laskun loppusumma saman suuruinen ennalta laaditun kustannusarvion kanssa

7.5 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus on tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tietolähteitä ja tutkitaan nykyajan ilmiöitä todellisen elämän tilanteessa. Tarkoituksena on tutkia intensiivisesti jotakin kohdetta esimerkiksi yksilöitä tai yhteisöjä. Tutkimuksen kohteena voi olla yrityksen ajankohtainen asema tai tilanne tai jokin muu ulkoinen tai sisäinen vaikuttava tekijä. (Hirsijärvi, Remes & 1997, 129-130)

7.6 Tutkimuksen kohderyhmä

Asiakastyytyväisyys kysely kohdistettiin Oulun- ja Lapin läänien alueiden MAN-asiakkaille. Kohderyhmän suuruus oli 208 yritysasiakasta vuonna 2011. Kullakin yrityksellä voi olla ajoneuvoja vain yksi tai joissakin tapauksissa useita, jopa 10-15 kappaletta. Tästä joukosta valittiin ne yritykset, joiden omistaja toimii ns. omistajakuljettajana. Omistajakuljettajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kyseinen henkilö omistaa yrityksen ja myös suorittaa itse kuljetustehtäviä. Tällä varmistetaan, että kyselyyn vastaava henkilö tuntee ajoneuvon, joka on yhtenä arvioinnin kohteena.

Lisäksi kohderyhmän rajauksessa vaatimuksena oli, että kyseiset omistajakuljettajat käyttävät yhden ennalta määrätyn valtuutetun merkkikorjaamon palveluja. Tämän tarkoituksena oli lisätä tutkimustuloksen luotettavuutta sillä, että jokaisella kyselyyn vastaavalla henkilöllä olisi samat lähtökohdat merkkikorjaamon palveluiden arvioimiseen. Oulun- ja Lapin läänien alueilla on yhteensä 4 korjaamoa, joista kolme on MAN tehtaan valtuuttamia merkkikorjaamoja. Oulussa on Raskone Oy:n tekemän asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella, muihin Suomessa toimiviin vastaavanalaisiin yksiköihin verrattuna, korkein keskiarvo.

Vuonna 2012 keskiarvo oli 8,8. Tämä luku ylittää heidän oman tavoitetasonsa, joka on 8,5. Valtuutetun merkkikorjaamo -ketjun tekemän asiakastyytyväisyys-tutkimuksen tuloksien perusteella on todettavissa, että laatutaso voi vaihdella eri korjaamojen välillä, vaikka omistaja kaikilla toimipisteillä olisikin sama. (Vilmi 2013)

Yhteenvetona kohderyhmästä todetaan vielä, että yritykset ovat niitä, joissa yrittäjä itse ajaa sekä hankkii ajoneuvot. Lisäksi yrittäjä käyttää korjaamon palveluja ja maksaa palvelujen käytöstä aiheutuvat laskut. Kyseisillä yrittäjillä on kokonaisvaltaisesti ajateltuna paras kokemus arvioida tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia sekä laatua.

8. MAN - STRATEGIAN TOTEUTUMISEN MITTAAMINEN

8.1 Jalostusarvo

MAN Truck & Bus -segmentin jalostusarvo on laskettu koko konsernin, eli MAN SE:n julkaisemien vuosikertomuksista saatujen lukujen perusteella. Tarkoituksena oli selvittää suuren Eurooppalaisen hyötyajoneuvovalmistajan tunnusluvusta laskemalla sen jalostusarvo.

Vertailuun on otettu 2010 - 2012 ajanjakso. Lukuja olisi ollut saatavilla useiden vuosien ajalta, mutta tässä yhteydessä mielenkiinnon kohteena oli vuoden 2009 talouskriisin jälkeinen kehitys. Tarkastelussa on selvitetty MAN SE:n yhden pääsegmentin, Commercial Vehicles -segmentin tilannetta johon MAN Truck & Bus kuuluu, ja suhteutettu koko konsernin vastaaviin lukuihin. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka merkittävän osuuden Commercial Vehicles -segmentti koko konsernin tuloksesta muodostaa. Selkeästi vuodesta toiseen tarkastelun jakson aikana, Commercial Vehicles -segmentin liikevaihto ja henkilöstömäärä olivat noin 70 % koko konsernin lukuihin verrattuna. Koko konsernin, eli MAN SE:n henkilöstökustannukset vuonna 2010 olivat 57.731 euroa/henkilö, ja seuraavana vuonna yksikkökustannus kohosi yli 63.000 euroon/henkilö. Vuonna 2012 oli hieman pudotusta edelliseen vuoteen, jolloin yksikkökustannukseksi tuli 62.210

euroa/henkilö. (MAN 2010 ja 2011, 124-125, 166-167 ja 2012, 127-128, 172-173)

Yksittäisen segmentin palkkakustanuksia ei vuosikertomuksessa kerrota. Koska Commercial Vehicles -segmentin liikevaihto ja henkilöstömäärä noudattivat samaa suhdelukua koko vertailujakson ajan, eli 70 %:in koko konsernin luvuista laskettuna, niin tämän perusteella pystyi määrittämään suuruusluokan johon Commercial Vehicles -segmentin henkilöstökustannukset asettuisivat. Yksikkö kustannukset Commercial Vehicles -segmentissä ovat lähes samat kuin koko konsernin yksikkökustannukset ovat. Näillä perusteilla voidaan kyseisiä lukuja käyttää jalostusarvon laskemiseksi. Tarkkaa lukua ei saada, mutta suuruusluokka ja kehityssuunta voidaan kylläkin edellä mainituilla luvuilla määrittää. Jalostusarvo oli yli 25 % liikevaihtoon verrattuna kyseisenä tarkastelujaksona. (MAN 2010 ja 2011, 124-125, 166-167 ja 2012, 127-128, 172-173)

8.2 Työn reaalityttöavuus

Vuoden 2009 finanssikriisin puhkeaminen näkyi myös autoteollisuudessa työntekijämäärän laskuna. Kun vuonna 2008 kyseisen segmentin palveluksessa oli yli 51.000 työntekijää, niin seuraavana vuonna työntekijöitä oli yli 3.500 henkilöä vähemmän. Sama kehitys näkyy myös yrityksen tunnusluvuissa. Käyttökate oli 947 miljoonaa euroa vuonna 2008 mutta seuraavana vuonna se laski n. 70 % verran. Liikevoitto puolestaan laski kyseisenä ajankohtana 1.623 miljoonasta eurosta negatiiviseksi aina - 214 miljoonaan euroon. Työn reaalityttöavuus vuonna 2009 oli hieman yli yksi, koska käyttökate oli n. 191 miljoonaa euroa henkilöstökustannuksien ollessa 1.729 miljoonaa euroa. Työn tekijöitä oli 33.244 henkilöä. (MAN 2010 ja MAN 2011, 124-125,166-167)

Henkilötyön reaalityttöavuutta eli yrityksen tuottaman lisäarvon suhdetta henkilöstökuluihin kuvaa työn reaalityttöavuus. Tunnusluku kuvaa henkilöstölle maksettavaa osuutta jalostusarvosta. Silloin, kun tunnusluku saa arvon yksi, koko tuotos on kulunut henkilöstökuluihin. Työn reaalityttöavuus kuvaa parhaiten tehokkuuden muutosta.

Esimerkki 3: Työn reaalituottavuus MAN Commercial Vehicles -segmentissä vuonna 2009:

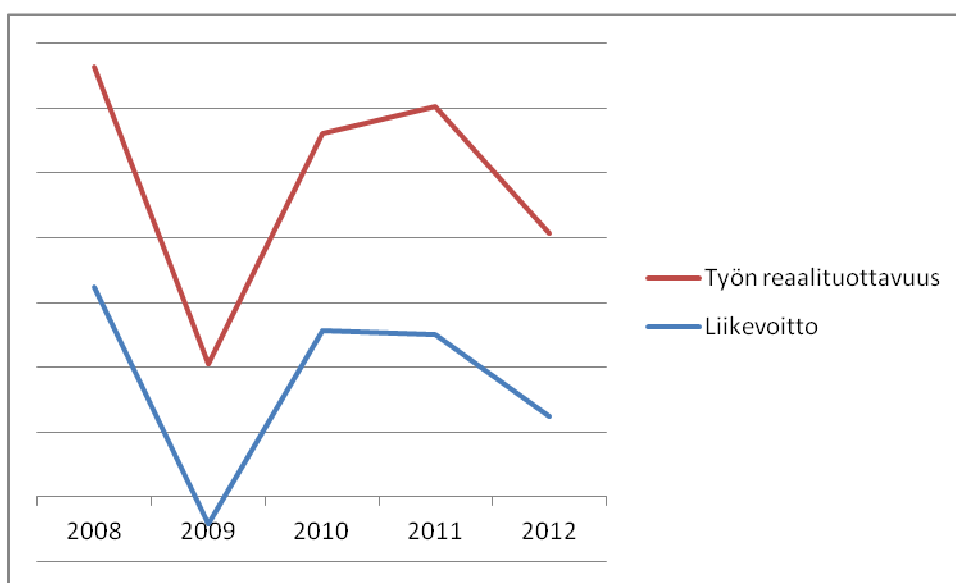
$$\text{Työn reaalituottavuus} = \frac{(1.729 + 191) \text{ milj. €}}{1.729 \text{ milj. €}} = 1,11$$

Jalostusarvon kasvattaminen ja palkkakustannusten pienentäminen parantavat työn reaalituottavuutta. Liikevoitto paranee tuottavuuden kasvaessa.

Taulukko 3: MAN Commercial Vehicles -segmentin työn reaalituottavuus vuosina 2009-2012.

MAN CV -segmentti	v. 2009	v. 2010	v. 2011	v. 2012
Työn reaalituottavuus	1,1	1,4	1,6	1,3

Työn reaalituottavuudella mitataan myös tehokkuutta, koska siinä yhdistyvät arvo ja tuottavuus. Reaalituottavuudelle hyvä tavoitearvo on 2. Työn reaalituottavuus kuvaa henkilökulujen ja henkilöä kohden lasketun jalostusarvon erotusta. Kun ero lisääntyy, niin työn reaalituottavuus paranee. Työn reaalituottavuuden ja liike tuloksen käyrät ovat lähes samanlaiset. (Sakki 2009, 39)

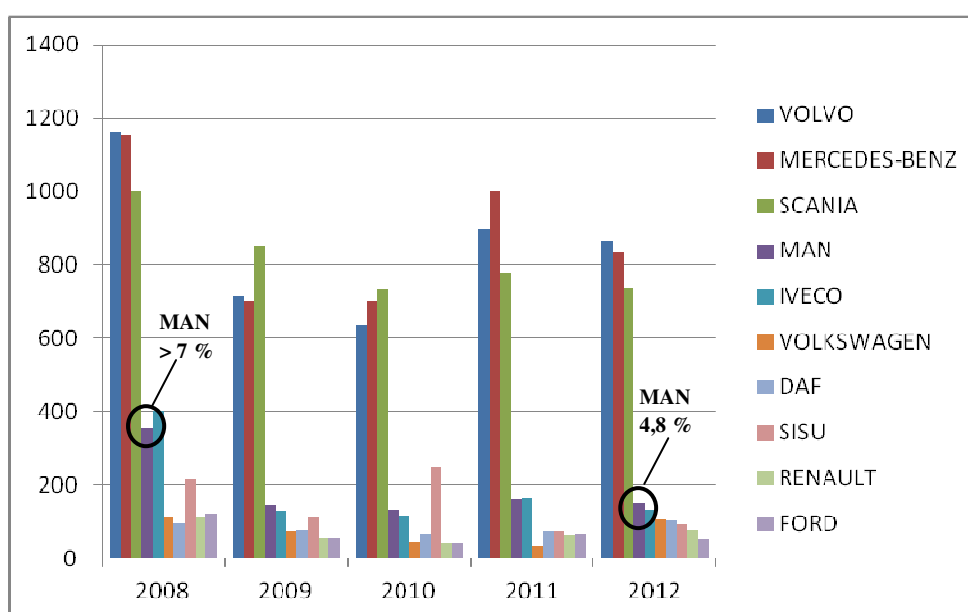


Kuvio 18: MAN CV:n työn reaalituottavuuden ja liikevoiton kehitys vuosina 2008-2012.

Kuvion tarkoituksena on osoittaa liikutuloksen ja reaalityottavuuden käyrien samankaltaisuutta. Kuvassa mainitut mittarit, eli työn reaalityottavuus kuvaa tuotantotuloksen ja toimintaan käytettyjen työpanosten suhdetta ja liikevoitto kertoo puolestaan yrityksen kannattavuudesta. Kuvaajien perusteella voidaan todeta, että tuottavuudella ja liikevoitolla on positiivinen korrelaatio.

8.3 Markkinaosuus

Talouden epävarmuus on vaikuttanut MAN-merkin myynnin määrään Suomessa. Vuonna 2008 markkinaosuus oli yli 7 %, mutta vain 4,8 % vuonna 2012.



Kuvio 19: Kymmenen myydyintä kuorma-automerkkiä Suomessa
(Tilastokeskus/AKE ja www.aut.fi/tilastot/ensirekisteroinnit/vuosittain)

Kuorma-autokaupassa eniten seurattuja mittareita ovat olleet uusien autojen kappalemääräinen myynti sekä myynnin kappalemääräinen kehitys edelliseen vuoteen verrattuna. Lisäksi vertaillaan eri merkkien kappalemääräisen myynnin kehitystä toisiinsa eli halutaan seurata onko mahdollinen kasvu tai kasvun heikkeneminen saman trendin suuntaista eri merkkien välillä.

9. YHTEENVETO

Kim ym. (Kim, Mauborgne 2005, 25) määrittelee, että sininen meri on hyödynämätön markkinatila, jonka mahdollisuuksia ei vielä ole käytetty. Sen vuoksi

sinisen meren strategialla on mahdollisuus saada luotua kasvua uudenlaisen kysynnän muodossa. Punaisilla merillä sen sijaan on määritetyt ja hyväksytyt rajat toimialoilla sekä sovitut pelisäännöt, joita sinisellä merellä ei ole.

Tiivistettynä sininen meri sisältää yrityksiä sekä toimialoja ja markkinoita joita ei vielä ole olemassa, Kim ym. toteavat. Kasvua ja parempaa lopputulosta on mahdollista saada, kun etsitään uusia markkinoita ja toimintamalleja, joilla ei ole kilpailua. Strategian valinnassa tulisi huomioda, että mahdollisuudet menestykseen löytyvät parhaiten sinisen meren alueelta, koska punaisella merellä kilpailua käydään samanlaisilla ratkaisulla sekä toimintamalleilla ja lisäksi samalla markkina-alueella.

Pienemmässä mittakaavassa toimivat yritykset menestyvät parhaiten erikoistumalla tai keskittymällä tiettyyn asiakaskuntaan. Erikoistuminen voi perustua pelkästään siihen, että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa paremmin kuin kukaan muu kilpaileva yritys. Jatkuva asiakastyytyvyyden mittaaminen voi viestiä markkinoille, että yritys on kiinnostunut asiakkaiden tarpeista ja haluaa kehittää toimintaansa asiakkaiden hyväksi. Asiakaspalvelun laadusta saa palautteen olemalla vuorovaikutuksessa ostajien ja tuotteiden käyttäjien kanssa.

Kustannussäästöjä saadaan arvoketjusta poistamalla arvotoimintoja, joilla toimialan yritykset kilpailevat. Asiakkaan saamaa arvoa lisätään luomalla arvotoimintoja, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu. Lopputuloksena ajan kuluessa kustannukset alenevat, koska asiakkaiden kokeman arvon seurauksena kappalemääräisen myynnin kasvu synnyttää suuruuden etuja (Kim, Mauborgne 2005, 33-37).

Tuottavuudella on selkeä vaikutus hintakilpailukykyyn. Yksikkökustannuksia saadaan alennettua tuottavuuden kasvulla jolloin kustannustehokkuus paranee. Tämän seurauksena yrityksen kilpailukyky kasvaa. Kilpailukykyyn kasvu lisää yrityksen menestystä markkinoilla. Kasvaneen kysynnän myötä kannattavuus paranee. (Karhu, Pekkola & 2007, 6-7)

Työn reaalituottavuus

Kustannusjohtajuusstrategiassa on tavoitteena toimia alhaisemmilla kustannuksilla, kuin kukaan toinen kilpailevista yrityksistä. Työn reaalituottavuus kuvaa parhaiten tehokkuuden muutosta. Siinä liikevoitto kertoo arvon muodostuksesta ja henkilöstöön kohdistettu panos aikaansaautua tuotosta. Asiakkuuksien mittaukseen soveltuvat myynnin- ja tarjouskannan sekä markkinaosuuden kehitys.

ROI (Return On Investment)

Investoinnin tuotto prosentti (ROI) antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen suorituskyvystä, koska sen laskemisessa huomioidaan yrityksen tuloslaskelma ja tase. Arvon muodostusta sijoitetun pääoman tuoton laskelmassa kuvaa liikevoitto, samalla tavalla kuin työn reaalituottavuudenkin laskelmassa, mutta sidottu pääoma lasketaan taseesta.

ROE (Return On Equity)

Pääoman tuotto prosentti (ROE) on sijoittajille tärkeä tunnusluku. Se kertoo siitä, kuinka hyvin yritykseen sijoitetulle varallisuudelle on onnistuttu tuottamaan korkoa. Pääoman tuottoa saadaan nostettua kasvattamalla perusliiketoiminnan kannattavuutta, nopeuttamalla pääoman kiertoa tai kasvattamalla vieraan pääoman osuutta. Vieraan pääoman käytön lisäys alentaa omavaraisuutta, ja sen vuoksi myös kannattavuus voi heikentyä. Tämän vuoksi myös omavaraisuusaste on tunnusluku, jonka muutoksiin täytyy reagoida. Yhdessä tässä luvussa mainitut luvut luovat yrityksen suorituskyvystä kokonaisvaltaisen näkemyksen kolmelle osapuolelle: asiakkaalle, omistajalle ja yrittäjälle.

10. POHDINTA

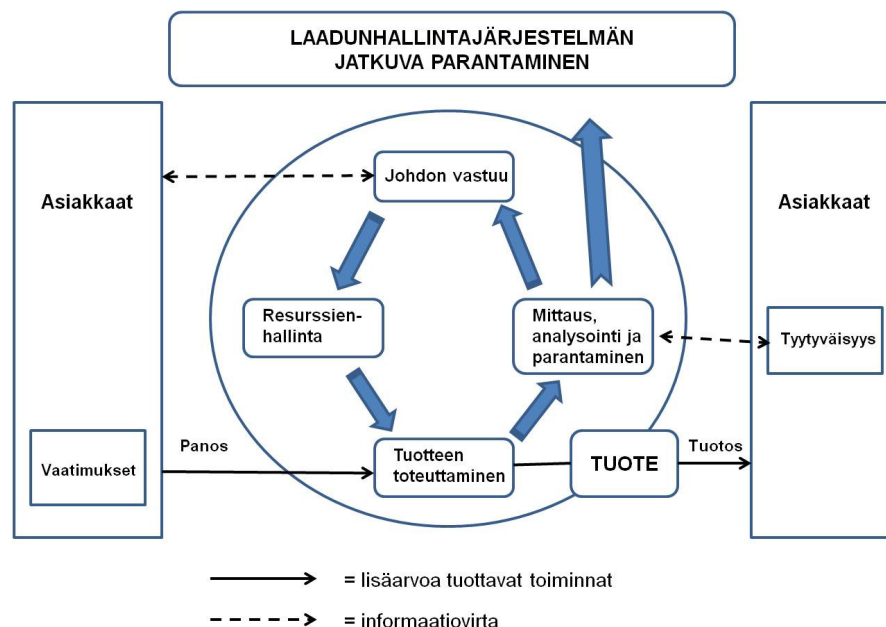
Tavoitteena oli selvittää, vastaako MAN-strategia asiakkaiden näkemystä sekä kokemusta tuotteista sekä palveluista. Tavoitteessa esitettyyn varsinaiseen pääkysymykseen löytyi vastaus tutkimuskysymyksien avulla. Niitä olivat: minkälainen on jälkimarkkinoinnin laatu, kuinka kannattavaa MAN kuorma-auton omistaminen on, minkälainen on asiakaspalvelun kompetenssi palvella kohde-ryhmää ja miten strategian toteutumista voidaan mitata.

Tutkimuksen aloitushetkellä työn aiheena oli MAN-markkinaosuuden heikko kehitys Suomessa. Työhypoteeseina oli useita väittämiä, jotka mahdollisesti toimisivat selittävinä tekijöinä markkinaosuuden heikolle kehitykselle. Jälki-markkinoinnin laatu tai strategian valinta, mahdollisesti henkilöstön osaaminen ja palkitsemisjärjestelmä olivat työhypoteeseja, jotka ohjasivat tutkimuskysymyksien asettamista.

Kokemusperäisesti tiesin, että jälkimarkkinoinnin laatu on suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa MAN -merkin tai minkä tahansa muun kilpailevan merkin haluttavuuteen.

Esimerkki: laadun parantaminen

Markkinoinnin tuloksellisuutta mitataan asiakastyytyväisyydellä. Yksi keskeinen osatekijä asiakassuhteiden takana on asiakastyytyväisyys. Ensimmäinen kauppa on imagoperusteinen ja toinen kauppa tyytyväisyysperusteinen. Lisäksi ensimmäiseen kauppaan imagon lisäksi vaikuttaa asiakkaan kokemus tarve ja toinen vaikuttava tekijä imagon, eli henkilön mielikuva yrityksestä tai tuotteesta, ohella on tilanne.



Kuvio 20: Laadunhallintajärjestelmän jatkuva parantaminen. (SFS-EN ISO 9001:2008)

Kun pyritään aikaansaamaan asiakastyytyväisyyttä, oleellista on että voidaan vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin. Tuote tai palveluprosessi pyritään rakentamaan odotuksia vastaavaksi, jotta se tyytyväisyyden kautta tuottaa yritykselle parhaan tuloksen.

Laadunhallintajärjestelmän jatkuvassa parantamisessa voidaan soveltaa PDCA-menettelyä. Se koostuu neljästä vaiheesta: suunnittele (engl. plan), toteuta (engl. do), tarkista (engl. check) ja kehitä (engl. advance). (SFS-EN ISO 9001:2008)

Asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta, kapasiteetin käyttöastetta, työtyytyväisyyttä ja palvelukykyä ei voida päätellä talouden tunnusluvuista. Jatkuva asiakastyytyväisyyden mittaaminen voi viestiä markkinoille, että yritys on kiinnostunut asiakkaiden tarpeista ja haluaa kehittää toimintaansa asiakkaiden hyväksi. Asiakaspalvelun laadusta saa palautteen vain olemalla vuorovaikutuksessa ostajien ja tuotteiden käyttäjien kanssa.

Tutustuessani Porterin eri kilpailustrategioihin varmistui, että markkinaosuus tai sen kehitys eivät ole ongelma, vaan se on seurausta jostakin. Markkinaosuuteen vaikuttaa kappalemääräinen myynti, joka taas on riippuvainen siitä, kuinka haluttava merkki on. Yksi keskeinen osatekijä asiakassuhteiden takana on asiakastyytyväisyys. Kun pyritään aikaansaamaan asiakastyytyväisyyttä, tuote tai palveluprosessi pyritään rakentamaan odotuksia vastaavaksi, jotta se asiakastyytyväisyyden kautta tuottaa yritykselle parhaan tuloksen.

Koska tutkimuksen ensimetreiltä lähtien näin markkinaosuuden suurimpana ongelmana, ryhdyin kilpailustrategioihin tutustumisella selvittämään, kuinka markkinaosuuden kehityksen suunnan voisi saada käännettyä. Vaikka MAN kuuluu suurimpien hyötyajoneuvojen joukkoon maailmalla, niin Suomessa se ei ole luonut merkittävää markkina-asemaa. Syynä kehitykseen on, esimerkiksi muihin merkkeihin verrattuna, varsin lyhyt Suomen markkinoilla olo aika. Kuitenkin suurimpana yksittäisenä tekijänä on se strateginen tahtotila, mitä halutaan tavoitella.

Uusille markkinoille tulo, sekä suuren markkinaosuuden hankkiminen edellyttävät merkittäviä taloudellisia panostuksia. MAN -merkki on suosittu sen päämarkkina-alueella, mutta Suomessa alhainen markkinaosuus todennäköisesti johtuu siitä, että maahantuojayrityksessä ei olla oltu valmiita taloudellisesti panostamaan esimerkiksi jälkimarkkinointiin ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen. Jos MAN CV:n vastuulla olisi maahantuonti ja jälkimarkkinointi, voisi lopputulos kaikin puolin olla sen mukainen mitä MAN-strategiaan on määritetty.

Ne MAN-strategian painopisteet, joihin asiakasrajapinnassa voidaan vaikuttaa, ovat voimakas mutta kannattava kasvu sekä jälkimarkkinointitoimien kehittäminen riittävän asiakastyytyväisyyden saamiseksi. Nämä edellä mainitut toimet ovat maahantuojan eli Konekesko Oy:n vastuulla. Tarpeen olisi omalle organisaatiolle, mutta myös kaikille hyötyajoneuvoja tarvitseville, ilmaista tahtotila joka kertoisi, millä toimenpiteillä jälkimarkkinoinnin laatua ja uskottavuutta vahvistetaan. Sen lisäksi, selkeästi tulisi osoittaa mittarit, kuinka toimenpiteiden vaikuttavuutta mitataan. Näiden tekijöiden myötä, on mahdollista lisätä hyötyajoneuvoja tarvitsevien ja -käyttävien keskuudessa luottamusta ja tyytyväisyyttä MAN-merkkiin, ja siten lisätä MAN kuorma-auton haluttavuutta.

Esimerkki: kannattavan liiketoiminnan rakentaminen

Työskentelin useita vuosia pk-yrityksessä, kenellä oli useita eri segmenttejä ja pääsegmenteissä johtava markkina-asema. Markkinaosuuden kasvattaminen olisi edellyttänyt yritysostoja. Yrityksen omistajan vaihtuessa vuonna 2005, kasvu oli edelleenkin kirjattu strategiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Omistajavaihdon yhteydessä kasvutavoitteet kohdistettiin muualle kuin liikevaihtoon. Kyseisen työnantajayrityksen yksi kasvutavoitteista kohdistui käyttökateen kasvattamiseen. Käyttökate on tunnusluku, jonka arvoa voidaan verrata esimerkiksi saman toimialan yritysten kesken. Käyttökate tunnuslukuna kuvaa liikevaihdosta muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jäljeltä jäävää osuutta. Tavoiteasetanta oli viesti siitä, että kustannuksia tulisi leikata.

Vuosien 2004 - 2005 välisenä aikana myynti- ja käyttökateissa tapahtui suuria muutoksia. Myyntikateen määrä laski lähes 9 % ja käyttökate puolestaan aleni

noin 40 %. Johtoryhmässä, mihin itsekin kuuluin vuoden 2005 kesästä lähtien, kiinnitettiin niin sanottu fokus käyttöpääoman hallintaan. Käyttöpääoman suuruuteen vaikuttivat vaihto- ja käyttö- sekä rahoitusomaisuudet. Esimerkiksi varaston arvoon ja kuluihin vaikuttavia tekijöitä kyseisessä yrityksessä olivat vuokra (420.000 €/a), henkilöstökulut (250.000 €/a), vaihto-omaisuudesta johtuva pääomakustannus (200.000 €/a) ja käyttöomaisuudesta johtuva pääomakustannus (150.000 €/a). Yhteenvedona mainituista luvuista, jotka liittyivät varastoinnista aiheutuviin kustannuksiin, täytyy todeta että jo 20 %:n kustannuksien alentaminen sai aikaiseksi noin 200.000 € säästön.

Haluan muistuttaa, että markkinaosuus ei ole tärkeää, mutta kilpailuetu on. Näitä kyseisiä varastoimisesta aiheutuvia kustannuksia päätettiin alentaa siten, että hajautetusta varastointimallista siirrytään keskitettyyn varastointiin, jonka seurauksena toimitilakustannuksien haluttiin laskevan merkittävästi, toimitilatarpeen vähentyessä noin 30 %. Keskitetyssä mallissa vaikutukset näkyvät esimerkiksi käyttöasteen alenemisena, kun kalusto- ja konetarpeet vähenevät ja seurauksena pelkästään koneiden käyttökustannukset pienenevät. Tietysti myös pääomakustannus laskee samanaikaisesti.

Tuleviin ja lähteviin rahavirtoihin päätettiin vaikuttaa uudelleen organisoitumalla sekä henkilöstön toimintatapoja muuttamalla. Uudelleen organisoitumisessa oli kyse edellä mainitusta keskitetystä varastoinnista, mutta myös hallinnolliset toimet keskitettiin. Työntekijöiden toimintatapojen muutos oli ehkä suurin vastarintaa saanut tekijä, mutta se oli tarpeellinen tehdä. Ostotoiminnot päätettiin keskittää, jonka seurauksena tilauskoot kasvoivat ja ostoehdot paranivat. Projektinhallinnan merkitystä korostettiin siten, että niiden toteutumisen seuranta lisättiin. Maksuehtoja muutettiin enemmän etupainotteiseksi ja projektin kustannukset haluttiin kohdistaa tuloutuksen kanssa samalle hetkelle, jonka seurauksena kassavirran uskottiin olevan enemmän positiivinen aikaisempaan verrattuna ja tunnusluvut olisivat luotettavampia.

Kasvuhakuinen strategia hyvin usein mielletään yrityksen kokoluokan kasvattamiseen entistä suuremmaksi. Vaikka strategiaan olisi kirjattu, että yritys pyrkii kasvamaan, ei se välttämättä kaikissa yrityksissä tarkoita sitä, että tavoiteltaisiin

liikevaihdon tai markkinaosuuden kasvua. Edellä kirjatut päätökset ja toimenpiteet kustannussäästöjen aikaansaamiseksi saivat alkunsa siitä, kun käyttökatteen määrän haluttiin kasvavan. Toimenpiteet, joiden seurauksena tulosparannusta haluttiin kyseisessä pk-yrityksessä saada aikaiseksi, olivat mittavia. On hyvä muistaa, että kasvutavoitteiden määrittelyssä on huomioitava myös muutoksen toteuttamiseen vaadittava aika. Suurin haaste liittyy henkilöstöön. Heidät täytyy saada sisäistämään, miksi kasvu on tärkeää ja kuinka se liittyy heidän työhönsä. Edellä mainituissa hankkeissa henkilöstön osallistaminen oli ensiarvoisen tärkeää suunnitteluvaiheessa, koska he olivat avainasemassa jotta lopputulos olisi tavoitteen mukainen.

Ennen kasvua huomioitava

Edellä kuvattu pk-yritys ja sen taloudellinen tilanne viestivät yrityksen ajautumisesta kriisiin. Jotta käänne saataisiin aikaiseksi, on tarpeen tehdä mittavia muutoksia. Uudelleen organisoitumisen, toimintatapojen muutoksien sekä kustannussäästöjen vaikutukset näkyvät yrityksen tuloksessa vasta usean vuoden kuluttua. Pelkästään varastotoimintojen keskittäminen on työmääränä suuri, joka ottaa oman aikansa ennen kuin keskittäminen on saatu kokonaisuudessaan päätökseen.

Kun yritys on kriisissä tai ajautumassa kriisiin, täytyy saada aikaiseksi käänne. Toiminta on saatava taloudellisesti vakaalle pohjalle, eli kustannusrakenne sen kaltaiseksi, jotta voidaan alkaa tavoitella kasvua. Toisin sanoen liiketoiminnan täytyy olla kannattavaa. Esimerkkinä varastoinnin keskittämisestä voi todeta, että kustannukset eivät heti alene vaan pikemminkin kasvavat. Se johtuu päällekkäisestä varastoimisen tarpeesta, koska asiakkaiden haluamaan palvelun tasoon eivät tehtävät toimenpiteet saisi vaikuttaa. Sen vuoksi nykyinen varastointijärjestelmä on pidettävä yllä kunnes keskitetty malli pystyy vastaamaan asiakkaiden tilauksiin virheettömillä toimituksilla.

Kasvu edellyttää hyvää maksuvalmiutta ja kassavaroja, jotta käänteen saamiseksi tarvittavia toimenpiteitä voidaan tehdä. Yhteenvetona vielä mainitsen, että kriisiin ajautuvan yrityksen täytyy ensimmäiseksi saada käänne aikaiseksi. Sen jälkeen liiketoiminta täytyy saada kannattavaksi. Kun yrityksen toiminta on

kannattavalla pohjalla, ja rahoitusasema hyvä niin sillä on silloin edellytykset kasvaa.

Jatkotutkimus

Tämä tutkimus on luonut uusia näkökulmia, joiden perusteella löydän tarpeen uuden tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuskysymyksenä voisi olla:

- miten MAN-merkin jälkimarkkinointi tulisi organisoida Suomessa?

11. KIITOKSET

Tammikuussa 2013 yhdessä työn ohjaajan, Juha Sipilän kanssa tutkimusprojektia hahmotellessa syntyi suuntaviivat tälle tutkimukselle. Tutkimus ei olisi sisältänyt niin strategiapainotteinen, ilman Juhan opastusta oikeille tietolähteille. Kiitos Juha, tutkijan asenteesi ja -tahtotilasi ovat motivoineet minua suuresti tämän tutkimuksen aikana.

Toimeksiantaja, Konekesko Oy, saa kiitoksen kun mahdollisti tämän minulle mieluisan aiheen tutkimisen. MAN-tuoteryhmän linjajohtaja Pekka Vaisto, nykyinen esimieheni, on omilla kannanotoillaan ja näkemyksillään ollut vaikuttamassa tutkimuksen suuntaan. Saman tuoteryhmän tekninen päällikkö Jari Riihimäki ja myyntipäällikkö Janne Sarasmäki ovat auliisti tarjonneet apuaan, jotta esiin nousseisiin kysymyksiin on löytynyt ratkaisut.

Tärkeä yhteistyökumppani, Raskone Oy:n korjaamopäällikkö Pasi Vilmi on jo vuosien ajan ollut vaikuttamassa myönteisellä tavalla, jotta MAN-merkin asiakastyytyväisyyden taso olisi mahdollisimman korkea. Pasiin tekninen tuki ja -asiantuntemus ovat omalta osaltaan edesauttaneet tämän tutkimuksen etenemisessä.

LÄHTEET

- Bonanza Ab. Management Institute of Finland. Suvitie, J. 2013. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Strateginen kehittäminen ja tulosjohtaminen. Luentomateriaali 21.9.2013 ja 16.11.2013.
- Cordon, C., Vollmann, T., E. 2008. The power of two. Great Britain: MPG Books Group.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J., Ukko, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden Yksikkö.
- Kim, W., C., Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkiointi: -luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Lappalainen, Jussi T. 1998. Aseet ja taistelut, s. 11–13. Sotataidon kolme vuosituhatta. Helsinki: Otava.
- MAN 2010 Annual Report
- MAN 2011 Annual Report, 124-125, 166-167.
- MAN 2012 Annual Report, 127-128, 172-173.
- MAN 2012 Annual Report, The MAN Group's Business Activities and Strategy, 30-34.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *Californian Management Review*, 30, June, 11-24.

Mintzberg, H. 1990. Strategy Formulation: Schools of Thought. Teoksessa Fredrickson, J. W. (toim.) *Perspectives on Strategic Management*. New York: HarperCollins, 105-235.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari - A Guide Tour Through the Wild of Strategic Thinking*. Helsinki: Foundation for Economic Education.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. 2003. *The Strategy Process*. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Pfeifer, P.E., Haskins, M.E., Conroy, R.M. 2005. ” Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending”. *Journal of Managerial Issues*, vol. 18, 11-25.

Porter, M. E. 1991. *Kilpailuetu*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Porter 1991: Englanninkielisestä alkuteoksesta "Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance" Suomentanut Maarit Tillman

Porter, M. E. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Porter 1984: Alkuperäinen Amerikkalainen teos "Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors" Suomentanut Tuula Väisänen

Riihimäki, J. 2013. *Tekninen päällikkö*. Konekesko Oy MAN. Puhelinhaastattelu 5.1.2013.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. *Logistiikka pk-yrityksessä – hankinta kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.

Rope, T., Pyykkö, M. 2003. *Markkinointipsykologia, Väylä asiakasmieliseen markkinointiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saario, S. 2000. *Miten sijoitan pörssiosakkeisiin*. 6. painos. Juva: WSOY.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B - vähemmällä enemmän. Helsinki: Jouni Sakki Oy.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2011. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vilmi, P. 2013. Korjaamopäällikkö. Raskone Oy. Haastattelu 23.10.2013.

<http://auto.fi/tilastot/ensirekisteroinnit/vuosittain>

<http://vuosikertomus2012.kesko.fi/kesko/strategisettavoitteet>

<http://vuosikertomus2012.kesko.fi/toimialat/auto-ja-konekauppa/tavoitteet>

LIITTEET

TUOTTEET JA PALVELUT

LIITE 1

Mikä on kokemuksiinne perustuen mielipiteenne:

	kiitettävä	hyvä	tydyttävä	välttävä	heikko	en osaa sanoa
	5	4	3	2	1	
- MAN kuorma-auton laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- MAN kuorma-auton luotettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- MAN kuorma-auton kustannustehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- MAN merkkikorjaamon laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- MAN merkkikorjaamon luotettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JÄLKIMARKKINOINTI

Mikä on kokemuksiinne perustuen mielipiteenne:

	kiitettävä	hyvä	tydyttävä	välttävä	heikko	en osaa sanoa
	5	4	3	2	1	
- varaosien saatavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- varaosien hinnoittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- korjaamon aukioloajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- takuun pituus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- huolto- ja korjaussopimukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- takuukäsittely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEKNOLOGIA

Mikä on kokemuksiinne perustuen mielipiteenne:

	kiitettävä	hyvä	tydyttävä	välttävä	heikko	en osaa sanoa
	5	4	3	2	1	
- MAN kuorma-auton polttoainetaloudellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- MAN kuorma-auton ajo-ominaisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MAN-MYYJÄ

Mikä on kokemuksiinne perustuen mielipiteenne:

	kiitettävä	hyvä	tydyttävä	välttävä	heikko	en osaa sanoa
	5	4	3	2	1	
- myyjän tavoitettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- myyjän palveluhenkisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- myyjän MAN-osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- myyjän kuljetusalan tarpeiden tuntemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tarpeidenne ja tavoitteidenne huomioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos haluat osallistua arvontaan, kirjoita nimesi ja puhelinnumerosi:
